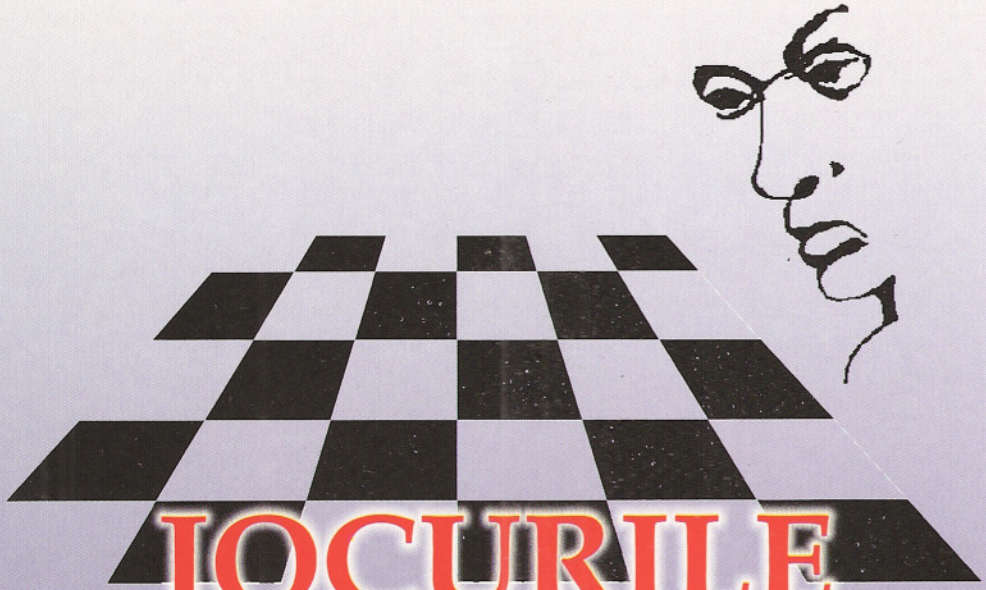
ALAIN CARDON

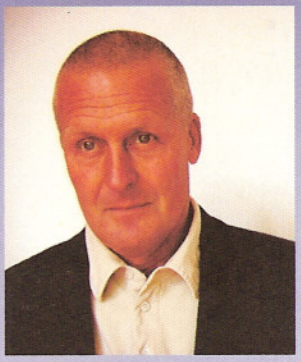
A-PDF MERGER DEMO



JOCURILE MANIPULĂRII

CODECS
Puterea Cunoașterii
EDITURA CODECS

ALAIN CARDON



Consultant internaţional cu experienţă practică în diverse regiuni din Europa, Rusia, Orientul Mijlociu, America de Nord şi Sud, Africa.

Fondator şi co-fondator al mai multor companii de training şi consultanţă (Metasystème, Group Transformation).

Rolul său este de a iniţia acţiuni strategice de dezvoltare organizaţională.

Îi face plăcere să lucreze cu prieteni, să călătorească, să cerceteze noi metode pedagogice, să scrie, să găsească soluţii originale la problemele umane complexe şi să împărtăşească din energia şi pasiunea sa liderilor şi organizaţiilor lor.

Jocurile manipulării

Un spectacol al realităţii deghizate, cartea vă oferă 50 de "metode" pentru distrugerea propriului potenţial şi pentru anularea performanţei echipei şi organizaţiei.

Conceptualizate mai întâi în Analiza Tranzacţională, *Jocurile Manipulării* deschid, în această lucrare, perspective noi prin intermediul unei **abordări sistemice**. Fiecare din noi se poate recunoaşte în exemplele luate din realitate - iar acest lucru uneori doare. Jocurile manipulării ne arată cum reuşesc procesele sterile să ne irosească energia, să ne acapareze echipele şi să ne modeleze organizaţiile.

Făcând inventarul Jocurilor manipulării, Alain Cardon le subliniază impactul distrugător, dar ne oferă şi câteva chei care le dezvăluie potenţialul creativ şi dimensiunea constructivă.

ALAIN CARDON

JOCURILE MANIPULĂRII

Mic tratat al strategiilor de eşec care ne paralizează organizaţiile

Traducere: Corina Sima
Redactor: Tatiana Chera
Coperta: Rareş Manolescu
Tehnoredactare: IsTech INFOSERV srl

© Les Éditions d'Organisation, 1995
ISBN 2-7081-1812-9

© Versiunea românească — Editura CODECS, 2002

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
CARDON, ALAIN
Jocurile manipulării: mic tratat al strategiilor de eşec care ne paralizează organizaţiile/Alain Cardon. - Bucureşti : Codecs, 2002..
p. ; cm.
Bibliogr.
Index.
ISBN 973-8050-55-9

316.776.23

EDITURA CODECS
Str. Agricultori 37-39, Sector 2, Bucureşti, ROMÂNIA
Tel/Fax: 01 252.51.82/3/4
E-Mail: editura@codecs.ro; Web: www.codecs.ro

ALAIN CARDON

JOCURILE MANIPULĂRII

MIC TRATAT AL STRATEGIILOR
DE EŞEC CARE NE PARALIZEAZĂ
ORGANIZAŢIILE

CODECS
Puterea Cunoaşterii
EDITURA CODECS

CUPRINS

INTRODUCERE

Problemă de energie 12
Vampiri Şi oameni 14
Jocuri pozitive? 16
Organizarea capitolelor 17

FORMULELE LUI KARPMAN

Jocuri şi roluri 19
Triunghiul lui Karpman 22
Poziţia inferioară 23
Publicul 25
Principiile jocurilor 26
Formula "K" 31
"Mă ocup eu de asta..." 34

FORMULA "J"

O dramă în şase acte 38
"La colţ" 43
Contractul 46

JOCURILE PASIVITĂȚII

"De-a v-ați ascunselea" 50
"Este îngrozitor!" 54
"Defecte" 54
"Picior de lemn" 56
"Încolțit" 57
"Istovit" 58
"Uite ce mi-ai făcut!" 59
"Scena" 60

SEDUCȚIA

"Viol" 61
"Apatic" 66
"Viol intelectual" 68
"Secrete" 69
"Confidențe" 70
"Sunteți într-adevăr formidabil" 70
"Așteptați, vă voi ajuta" 71

"LUPTAȚI-VĂ"

"Sunt cu adevărat nuli" 76
"Luptați-vă, subordonați!" 79
"Să câștige cel mai bun" 81
"Am alte priorități" 82
"Spionaj" 83
"O să te spun eu!" 84
"Or să mă regrete" 87

"Nu ne părăsi" 89
"Iubiţi-vă" 92

"CINE DECIDE?"

"Consens" 96
"Dumneavoastră decideţi" 100
"Hoţii şi vardiştii" 102
"Şoarecii joacă" 104
"Dă-mi un brânci" 106

REZISTENŢA

"Ar fi trebuit să ne întrebe" 109
"Intelectual" 111
"Dicţionar" 113
"Lista" 114
"Prostul" 115
"Baronul" 116
"Josnic" 117
"Începeţi fără mine" 117
"Da, dar..." 118
"Secesiune" 121
"Ore diferite" 121
"Nu am nici o părere" 122

TRIBUNAL

"Lupul tânăr" 129
"Divide et impera" 131
"Retroproiector" 132
"Nu ne părăsi" 134

JOCURI ŞI "SISTEME"
Frontierele 138
Procesele 144
Legea holismului 147
Energia şi sistemele 148
Istoria 151
Polarizarea 152
Capacitatea de dezvoltare 154
Valoarea adăugată 154
ANTITEZELE
"Beneficiul pozitiv" 157
Scăpaţi de confuzie 159
Inventaţi noi soluţii 160
Reformulaţi contractul 162
Definiţi un proiect 164
CONCLUZIE 167
BIBLIOGRAFIE 173
INDEX 179

Această carte este dedicată
Institutului Francez de Analiză Tranzacțională

Pe ansamblu, nu am dorit ca scopul acestei lucrări să fie dramatic. Dimpotrivă. Când analizezi un subiect așa de vital precum Jocurile manipulării, trebuie să fii relaxat. Am sperat deci, să fac un inventar dinamic și creativ, și pe cât posibil umoristic, împărtășind experiența personală și profesională a unui mare jucător în fața Eternului.

Am sperat, de asemenea, să combin aici, bineînțeles în marele dumneavoastră avantaj, experiența aprofundată pe care am întâlnit-o la persoanele care, de peste 45 de ani, au participat la dezvoltarea mea. Nu doresc să-i uit pe membrii familiei mele, prietenii, clienții mei, mari specialiști în domeniu, și alți consultanți cu care, în sânul echipei de consilieri avizați care constituie Societatea Transformării, am mare plăcere să lucrez.

Mă simt desigur foarte îndatorat tuturor prietenilor și specialiștilor și le mulțumesc profund pentru calitatea prezentării care mi-au făcut-o, cât și pentru prietenia lor, pe care nu totdeauna am meritat-o.

Unii afirmă că Analiza
Tranzacțională este "moartă".

Sper să demonstrez în paginile care
urmează că AT este o limbă întotdeauna
vie și că nu și-a spus ultimul cuvânt.

INTRODUCERE

Întrebare: Cât timp şi energie vă sunt necesare pentru a efectua o sarcină bine definită, într-o organizaţie cu o eficacitate normală?

Răspuns: Mai mult de 20%

De mai multe decenii, şi pe bună dreptate, administrarea timpului preocupă numeroşi manageri. Tot de mult timp numeroase lucrări, conferinţe şi cărţi asupra subiectului dau reţeta. "Timpul înseamnă bani" afirmă un dicton popular, presupunând bineînţeles că ştim să-l utilizăm.

În numeroase organizaţii, managerii par să-şi petreacă mult timp, risipindu-şi energia. Or risipa de energie înseamnă mai ales risipă de bani -- dimensiune adesea uitată în ecuaţia managerială. Buna administrare a energiei personale şi colective este centrul acestei lucrări.

Să fim precişi. Când vorbim de energie, nu este vorba nici de electricitate, nici de căldură. Este vorba de energia afectivă, emoţională şi relaţională şi de capacitatea umană de a întreprinde, de a crea şi de a construi, de a dezvolta şi de a servi. Este vorba de energia unei echipe în timpul îndeplinirii unei activităţi colective sau de cea a unui manager care conduce un grup către un rezultat motivant. Este vorba de energia pe care o pierdem când suntem stresaţi sau când din cauza surmenajului ne alegem cu ulcer la stomac. Este acea energie care radiază sau se degajă pozitiv într-o organizaţie care are succes, o echipă care câştigă sau la o persoană care se dezvoltă.

Or această energie intim legată de capacitatea de a întreprinde, sursa succeselor individuale sau colective, n-a putut fi niciodată într-adevăr studiată sau măsurată. Ea face parte din domenii "subiective" dificil de evidenţiat prin "punerea în obiectivitate" a universului nostru profesional. Subiectul este câteodată abordat de conducători sau consultanţi, care simt că trebuie făcut ceva în acest domeniu. De unde şi discursurile asupra motivării personalului sau asupra nevoii unui proiect mobilizator, care să permită un real angajament al tuturor. Raportând la ceea ce ne preocupă, adică o mai bună gestionare a energiei, aceste discursuri nu par să aibă o eficacitate mare (a se vedea capitolul "Liturghii", mai departe în această lucrare). În orice caz, rezultatele nu ar putea fi de fapt măsurabile.

Atunci ce e de făcut? Este evident că energia risipită a unui manager sau a unui salariat, a unei echipe sau a unei organizaţii, înseamnă mult timp şi mulţi bani care sunt irosiţi. O energie bine dirijată este aceea care mută munţii din loc, creează miracole, asigură reuşita individuală şi colectivă.

Problemă de energie

Cum să măsurăm calitatea şi cantitatea de energie aflată "în joc" într-o echipă performantă, spre deosebire de energia unei echipe cu performanţe "medii" sau ineficace. Cum să identificăm cu precizie, în acest caz, risipa de energie, pentru a ajuta echipa să devină mai performantă?

În măsura în care se poate şti cum se împarte energia unei echipe pe fiecare membru al ei, buna ei gestionare devine fundamentală. Experienţa noastră de consultanţi ne oferă deseori ocazia să comparăm echipe integral sau structural similare, dar în care demultiplicarea potenţialului membrilor este foarte diferită. În timp ce anumite echipe sunt eficiente la nivelul lor de utilizare energetică, altele nu sunt absolut deloc, chiar dacă au structuri identice. Constatăm, de asemenea, că o activitate de team building într-o echipă poate să conducă rapid la creşterea calităţii şi cantităţii energiei dezvoltate, în momentul în care aceasta ajunge la sinergie. Dincolo de o simplă muncă de coeziune relaţională, acest tip de abordare trebuie să fie

îndeosebi un mijloc de a conduce mai bine procesele energetice ale unei echipe pentru a-şi atinge obiectivele sau misiunea sa.

Dar ce ştim concret despre gestionarea energiei, mai întâi individuale, şi apoi colectivă? Cum să vorbim, de exemplu, de energia afectivă sau emoţională consumată într-o relaţie conflictuală şi cum să o comparăm cu energia pozitivă pe care o putem găsi într-o relaţie constructivă, autentică sau satisfăcătoare?

Fiecare din noi a cunoscut sau a trăit schimbări profesionale pozitive, care ne-au părut stimulative, chiar dătătoare de energie şi din care am ieşit remontaţi. Indiferent de domeniul de activitate, munca într-o echipă care oferă un cadru relaţional cald, stimulativ şi autentic ne dă un sentiment de satisfacţie inegalabil. Toate principiile de dezvoltare a relaţiilor umane în organizaţii se bazează pe această realitate evidentă. În acelaşi timp, în unele echipe şi organizaţii, totul este pe dos. Ansamblul proceselor relaţionale ia un aspect de coşmar.

După un conflict sau o întâlnire nesatisfăcătoare, ne simţim incapabili să mai facem ceva, suntem lipsiţi de energie, secătuiţi.

Cum se întâmplă să ajungem în situaţia aceea? Ce ne provoacă această derută, acest sentiment de indispoziţie, gol în stomac sau gât uscat?

Răspunsul este că suntem, cel mai probabil, în mijlocul unui "Joc", ca să recurgem, la un termen din Analiza Tranzacţională.

Efectele în acest caz sunt puternice: rezerva noastră de energie vitală este aproape de zero. Incapabili de a mai face ceva un timp — câteva minute până la o oră sau mai mult — vedem ce a mai rămas din zi, abandonăm partida, încercăm să ne refacem.

Dar cum de ajungem acolo? Suntem atât de epuizaţi, că nu putem nici măcar să mai gândim. Confuzia mentală ne blochează. Brusc singurul lucru la care mai recurgem este să ne ferim de "vampirul" care ne-a secătuit. Închidem porţile şi ne baricadăm.

De fapt, metaforic vorbind, chiar avem de-a face cu nişte vampiri. Vampirii chiar par să existe cu adevărat. Legendele populare ni-i arată ca pe nişte monştri sau fiare care ne sug sângele, dar asta nu este decât o închipuire. Vampirii sunt de fapt oameni ca mine sau ca dumneavoastră, care îi secătuiesc pe ceilalţi de energia vitală.

Vampirii operează în contextul relaţiilor negative, prin manipulări afective şi emoţionale.

Există mulţi vampiri care acţionează la locurile noastre de muncă. Ei ne seacă energia creatoare şi ne paralizează organizaţiile. Ca şi noi, i-aţi întâlnit cu siguranţă şi dumneavoastră.

Dar atenţie, un vampir nu poate să ne prindă decât dacă suntem vulnerabili şi ne temem de colţii sau ghearele lui. Ca şi în filme, devenim "Victime consimţite" încremenite la birourile lor. Apoi putem deveni, la rândul nostru, contaminaţi de vampirism. În loc să-i mai lăsăm pe alţii să ne soarbă energia, ne abandonăm aceluiaşi lucru, fără îndoială ca să ne răzbunăm pe cineva.

Apoi, epuizaţi, ne spunem că nu ne mai pândeşte primejdia vreunui vampir... până când se întâmplă din nou, altădată, cu un alt vampir, pentru că suntem încă fără apărare şi încă nu discernem duşmanul. Duşmanul sălăşluieşte probabil oarecum în noi.

VAMPIRI ŞI OAMENI

Poveştile cu vampiri ale părinţilor şi bunicilor noştri corespund uimitor situaţiilor de manipulare afective denumite "Jocuri" în Analiza Tranzacţională. Nu este vorba aici nici de amuzament, nici de jocuri de societate, ci de jocuri sterile. Acestea sunt numite jocuri de păcălit, jocuri de putere sau jocuri de manipulare. Sunt atât de negative încât sunt numite şi Jocuri perverse. Aceste Jocuri, scrise cu majusculă[1] sunt cele care ne golesc de energie, afectiv şi existenţial. Pur şi simplu ne "sorb".

Spre deosebire de poveştile de groază, în viaţă, trebuie să ne dublăm atenţia dacă vrem să ne protejăm. De fapt, aceste Jocuri nu sunt apanajul vampirilor exotici, ci mai ales rodul proastelor obiceiuri relaţionale pe care le poate avea oricine. În cadrul unei echipe sau a unei organizaţii, prin intermediul delegării şi demultiplicării, efectul

1) Noţiunea de Joc vine bineînţeles din analiza tranzacţională şi din această cauză, Eric Berne pentru a o diferenţia de sensul termenului utilizat în limbajul de toate zilele, l-a scris cu majusculă. (orig.)

lor distructiv poate fi devastator. Cu atât mai mult cu cât vampirul nu este nici cunoscut, nici înţeles.

Aceste Jocuri sunt mai uşor de observat la alţii decât la propria persoană. Este vechea poveste a paiului din ochiul vecinului. Prin urmare, este dificil pentru cineva să-şi dea seama în ce punct recurge el însuşi la Jocuri, să constate că echipa sa este la fel de lipsită de eficacitate ca a vecinului şi să admită că şi el însuşi este răspunzător de pagubele provocate de aceste procese negative. Este bine să fiţi conştient de acest lucru, pentru că, aşa cum dumneavoastră vă puteţi da seama că altul se joacă, şi acela poate să vadă că dumneavoastră vă jucaţi cu el. Astfel, trebuie să ştiţi că există un Joc între partenerii care îl joacă şi că, pe tot parcursul lui, co-responsabilitatea este totală.

Scopul acestei lucrări este, prin urmare, de a aprofunda noţiunea de Joc de manipulare şi de a trage maximum de învăţăminte în ceea ce priveşte eficacitatea echipelor şi a organizaţiilor. Vom încerca să demonstrăm că, dacă ne asumăm responsabilităţile, suntem fără îndoială cu toţii, mai mult sau mai puţin, vampiri unii faţă de ceilalţi. Ne risipim timpul şi energia în procesele acestui Joc, la toate nivelurile, atât personal cât şi profesional, atât individual cât şi colectiv!

O astfel de afirmaţie poate părea prezumţioasă. Rămâne, la sfârşitul lecturii acestei cărţi, să vă daţi cu părerea. În orice caz, este util să ştiţi cum se manipulează oamenii unii pe alţii şi cum încearcă să vă manipuleze şi pe dumneavoastră, cum vă răpesc motivaţiile şi cum se lasă, la rândul lor, secaţi de energie, în pofida propriilor obiective. Astfel, veţi putea mai bine să-i combateţi, să vă apăraţi de ei, să vă concentraţi asupra obiectivelor voastre şi să vă îndreptaţi împreună către o reuşită mai bună.

În multe organizaţii, este foarte probabil că majoritatea echipelor petrec mai mult de 50% din timpul lor în Jocuri mai mult sau mai puţin sterile şi neproductive. Dar aceste Jocuri nu sunt întotdeauna de respins. Câteodată sunt foarte subtile, de-abia perceptibile, jucate cu o fineţe plină de umor. Asemenea Jocuri nu produc pagube reale. În schimb altele sunt mai dure. Devin dominatoare, sunt jucate răzbunător, cu arţag sau lăcomie şi de unii şi de ceilalţi. Alţii "joacă" încă în cadrul unor relaţii sterile şi "banalizate". O fac de atât de mult timp, încât nu mai ştiu cum au început. Pentru ei "Jocul" a

devenit firesc, ca un obicei sau ritual vechi care şi-a pierdut sensul. Jucate de unul singur, în doi sau în echipă, Jocurile sunt factori de ineficacitate şi strategii indirecte şi negative, cu rezultate nesatisfăcătoare şi inutile.

JOCURI POZITIVE?

În această lucrare vom descrie aceste efecte negative cât mai precis şi mai detaliat. Vom expune şi vom defini jocuri uzuale care se practică în cadrul relaţiilor profesionale. Uneori jucate de unul singur, alteori în doi sau în echipă, aceste Jocuri atrag sau implică un "public" şi, în ansamblu, ne paraziteză organizaţiile. Sunt jucate între vânzători şi clienţi, şefi şi angajaţi, sindicalişti şi patroni etc.

Dar nu vom uita totuşi să le subliniem şi avantajele. Pentru că există şi avantaje. Jucăm adesea Jocuri pentru a simţi că trăim sau pentru a obţine o atenţie pe care ştim că nu o meritäm ori nu ştim s-o cerem altfel, într-o manieră mai autentică sau mai intimă. Apoi vă propunem câteva strategii pozitive menite să contracareze sau să oprească Jocurile şi să aducă în locul lor altceva, mai satisfăcător.

În acest sens, şi pentru a face loc unei alternative energetice, sperăm să vă convingem că putem trăi, putem munci şi putem să ne atingem obiectivele şi fără manipulări negative sau sterile.

Există multe Jocuri care se abat de la această dimensiune negativă şi sperăm să vi le facem cunoscute. Practica noastră profesională ne permite să vorbim despre "Jocuri pozitive", care se bazează pe aceleaşi procese şi structuri relaţionale ca şi Jocurile "perverse". Aceste procese pot descrie interacţiuni relaţionale progresiste, constructive şi, prin urmare prozitive. Vom prezenta câteva în această carte, precum şi câteva dintre Jocurile pozitive incluse de Eric Berne într-una din lucrările sale[2)].

"Jocul pozitiv" stă la baza gestionării energiei individuale sau colective. La origine, în Analiza Tranzacţională, noţiunea de Joc este fundamental legată de noţiunea de gestionare a energiei negative. Este

2) Berne E. Des Jeux et des Hommes (Jocuri şi Oameni) Seuil, 1996

extrem de necesar să ne folosim de noţiunea de Joc şi mai ales să o utilizăm ca trambulină de reflexie, analiză şi cercetare pentru a discerne mai bine conceptul de gestionare a energiei pozitive. Dincolo de aspectul "pozitiv" sau "negativ", conceptul de "Joc" este, fără îndoială, foarte dinamic şi util. Ne oferă un model de analiză care nu numai că ajută la înţelegerea tuturor proceselor energetice colective şi individuale, dar se dovedeşte util pentru înţelegerea tuturor relaţiilor umane.

ORGANIZAREA CAPITOLELOR

Lucrarea urmăreşte să aplice înţelegerea şi dezvoltarea noţiunii de Joc atât în sens general, în cadrul principiilor mai largi ale studiului relaţiilor umane, cât şi în particular, în cadrul proceselor energetice ale echipelor şi organizaţiilor.

Primele capitole prezintă principiile de bază ale noţiunii de Joc, preluate din teoria Analizei Tranzacţionale, prelucrate după înţelegerea noastră şi apoi adaptate numeroaselor exemple descrise.

Partea centrală a acestei lucrări ilustrează numeroase Jocuri practicate, în general, în relaţiile umane şi, în particular, în cadrul profesional. Ele sunt grupate pe teme majore, ordonate arbitrar, după alegerea noastră, în măsura în care acelaşi Joc poate apărea în mai multe locuri, din punctul de vedere al partenerului care îl joacă.

În final, dezvoltăm principiile de bază ale Abordării Sistemice şi contribuţia lor, pe de o parte la noţiunea de Joc şi, pe de altă parte, la înţelegerea proceselor pozitive şi negative din echipe şi organizaţii. Vom descrie această teorie aşa cum o utilizăm în cadrul practicii noastre de formatori şi consilieri în echipa "Transformation S.A." şi aşa cum o predăm în cadrul Şcolii Transformation. Pentru a facilita legăturile cu noţiunea de Joc, această prezentare este centrată îndeosebi pe principiile care privesc procesele energetice ale sistemelor.

Subliniem de fiecare dată faptul că se pot face legături între diferitele componente ale noţiunii de Joc. Pentru a oferi opţiuni mai constructive, vom prezenta sau vom evoca dinamicile şi procesele pozitive şi performante, numite mai sus "Jocuri pozitive".

Formulele lui Karpman

Jocurile din Analiza Tranzacţională pot fi studiate utilizând una din cele trei modele teoretice. Acestea sunt denumite formule ale Jocului. Cea inventată de Eric Berne se numeşte Formula J, cele descoperite de Stephen Karpman se numesc Triunghiul Dramatic sau Triunghiul lui Karpman, respectiv Formula K.

Vă prezentăm mai jos cele două modele inventate de Stephen Karpman. Amândouă permit explicarea simplă a câtorva dintre principalele criterii ale Jocurilor, pe care le vom regăsi pe parcursul acestei lucrări. Vă reamintim totodată că ne-am luat libertatea de a le adapta faţă de original. Conceptele prezentate mai jos sunt izvorâte din teoria Jocurilor Analizei Tranzacţionale şi din lucrarea specifică a lui Karpman. Anumite concepte sunt adaptate pentru a corespunde mai bine propriei noastre experienţe sau pentru a simplifica demonstraţia.

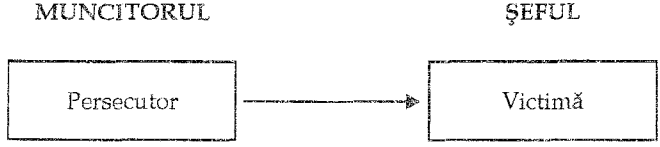
În concluzie, acest capitol propune, pe de o parte, să prezinte o sinteză personală, câteva date teoretice şi o primă reflexie asupra Jocurilor în organizaţie şi, pe de altă parte, să pregătească o bună înţelegere pentru dezvoltările şi exemplele propuse în continuare.

Jocuri şi roluri

Unul dintre modurile cele mai simple de abordare a noţiunii de Joc este de a studia şi de a înţelege diferitele roluri pe care şi le pot asu-

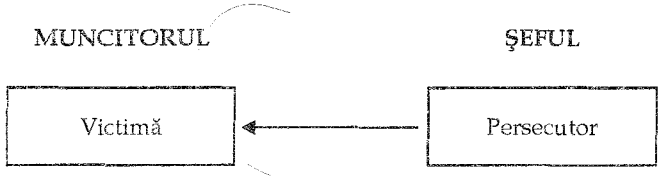
ma Jucătorii. Un Joc, ca şi o piesă de teatru, poate fi perceput ca o intrigă dinamică a diferitelor roluri aflate în interacţiune. Pe baza scenariului permis de întâlnirea între diferitele roluri, se poate deduce ansamblul criteriilor unui Joc. Pentru a ilustra acest lucru, vă propunem mai jos un Joc, prezentându-vă o serie de interfeţe ale mai multor roluri-cheie, apoi o listă cu criterii ale Jocului prezentat. Mica povestioară fictivă se petrece într-o organizaţie. Ea ilustrează interacţiunea între trei roluri bine cunoscute: mai întâi Persecutorul, apoi Victima şi, la sfârşit Salvatorul.

Într-un atelier de producţie al unei organizaţii, un muncitor mai răzvrătit îşi pierde cam mult timp la vestiar în timpul orelor de muncă. Din "motive de securitate" îi este interzis să fumeze la postul lui de muncă. Pentru a-şi exprima dezacordul, fumează atunci în vestiar, în mod repetat şi oricând doreşte. Şeful său direct percepe acest comportament ca pe o provocare. Cele două roluri din această povestioară par clare. Muncitorul provoacă, şi deci poate fi inclus în categoria **Persecutorilor**. Şeful se simte nesigur de acest comportament subversiv, care încetineşte producţia, dă un exemplu negativ şi îl pune într-o poziţie proastă în calitate de responsabil. El se poziţionează astfel în categoria **Victimelor**.

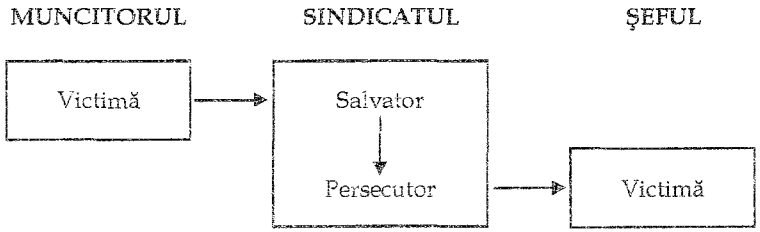


Pentru a nu rămâne în poziţia de nesiguranţă, şeful trece la acţiune şi preia deodată iniţiativa şi rolul de Persecutor. Îi dă avertisment muncitorului. Dacă acesta nu-şi va schimba comportamentul, se va aplica procedura deja stabilită care se finalizează prin concediere.

Un pic surprins de importanţa reacţiei şefului în raport cu gestul său, muncitorul se simte atacat pe nedrept. Consecinţele sunt mult prea serioase pentru câteva ţigări. Declanşează un scandal public şi strigă că i s-a făcut o nedreptate, dramatizând situaţia. Pretinde că şeful lui a vrut întotdeauna să-l dea afară, fără nici un motiv. În acest moment putem remarca schimbarea rolurilor protagoniştilor. Victima a luat locul Persecutorului şi partenerul său pe cea a Victimei.



Pentru a nu rămâne în această postură, muncitorul decide să invite formal un al treilea partener în Joc: solicită reprezentantului sindical al organizaţiei să se ocupe de dosarul său şi să-i rezolve situaţia manifestată atât de nedrept. Pentru muncitor, sindicatul, în persoana reprezentantului său, va juca rolul de Salvator, în timp ce, pentru şeful de atelier, va juca mai degrabă rolul unui Persecutor de cea mai proastă speţă.



Sosirea sindicatului în afacere este percepută ca o nouă escaladare a acestei psihodrame, care devine astfel un joc colectiv. Într-adevăr, şeful va raporta acum şefilor ierarhici sau conducerii care va fi cu siguranţă informată de către reprezentantul sindicatului. Este foarte probabil ca reprezentatul sindicatului să dorească să facă din incident un cal de bătaie sau un "caz model" pentru a scoate în evidenţă importanţa rolului său. Reprezentantul sindicatului va dori, de asemenea, să ia poziţie pentru a câştiga maximum de voturi la următoarele alegeri în această mică unitate, în care nu se întâmplă nimic niciodată. Probabil, la rândul său, conducerea va dori să "dea lovitura" pentru a limita abaterile.

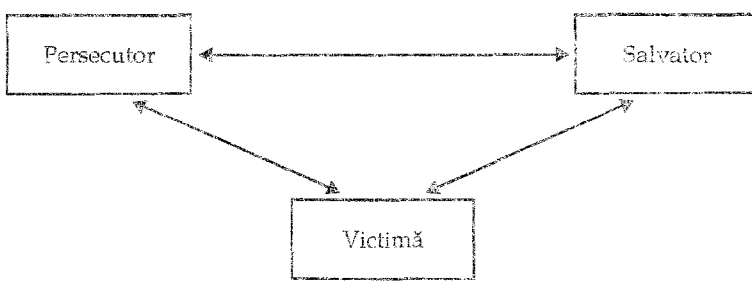
Afacerea scapă din mâinile protagoniştilor de la început. Partenerii devin din ce în ce mai numeroşi. Remarcăm, totodată, că, cele trei roluri principale rămân, fără a-l uita pe cel al publicului, chiar dacă sunt schimbate în mod regulat sau sunt repartizate altor actori. Dincolo de persoanele care le joacă, aceste roluri au propria lor viaţă,

sunt purtate un timp de fiecare actor până în momentul în care scapă de sub controlul lor.

Triunghiul lui Karpman

Această povestioară ilustrează dinamica Jocurilor prin studiul rolurilor şi interacţiunilor lor. Am prezentat mai sus cele trei roluri active: Persecutorul, Salvatorul şi Victima. Persoanele care îşi asumă aceste roluri pe timpul unei secvenţe de joc, interacţionează după anumite reguli, urmează o structură mai mult sau mai puţin stabilită şi, la sfârşit, trag anumite avantaje sau beneficii personale. Acest ansamblu pe care îl prezentăm mai jos permite evidenţierea criteriilor Jocului. Cele trei roluri sunt reprezentate în Analiza Tranzacţională în modul următor (după "Triunghiul Dramatic" al lui Stephen Karpman):

TRIUNGHIUL LUI KARPMAN



Când Stephen Karpman şi-a prezentat triunghiul lui Eric Berne, fondatorul Analizei Tranzacţionale, acesta din urmă a reacţionat, spunând că triunghiul trebuie inversat pentru a sublinia importanţa rolului Victimei. Karpman a refuzat să-şi modifice schema, dar relatează povestea. În tot cazul, este evident că, fără Victimă, ceilalţi doi actori nu au nici un motiv să se întâlnească. Pe când Persecutorul şi Victima sau Salvatorul şi Victima pot să se întâlnească fără al treilea, Salvatorul şi Persecutorul nu au nimic să-şi spună fără Victimă. Din punct de vedere structural, Victima are prin urmare o poziţie aparte.

După un alt analist tranzacţional, Claude Steiner, există două tipuri de Victime foarte diferite. Sunt Victime care caută să-şi dezvolte relaţii privilegiate cu Persecutorii. Aceste Victime provoacă, agasează şi, într-o anumită manieră, persecută cu scopul de a fi persecutate la rândul lor, reduse la tăcere, bătute sau denigrate. Este cazul studentului răzbunător care insultă corpul profesoral pentru a-l provoca. Alte Victime caută mai degrabă să-şi dezvolte relaţii cu Salvatorii. Fac greşeli, se pun în situaţii dificile, căută ajutorul, se sprijină reciproc, se plâng şi se susţin. Aceste Victime seamănă cu cele pe care le întâlnim mai degrabă în instituţiile sociale decât în penitenciare. În general, după Steiner, "Victimele cu Persecutorii" atrag puţini Salvatori, şi "Victimele cu Salvatorii" nu-i interesează pe Persecutori.

Această observaţie a lui Steiner dezvăluie aspectul repetitiv al dinamicii Jocurilor, care este oportun să-l subliniem aici. În viaţă există persoane cu adevărat victime în situaţii pe care nu le-au provocat. Acestea sunt victime reale. În cazul Jocurilor şi al situaţiilor pe care le vom descrie aici, vorbim mai degrabă de persoane pe care le putem numi Victime "profesionale". Ele se regăsesc în mod repetat în situaţie de Victimă, iar Jocurile la care participă seamănă foarte mult. Pentru a face deosebirea cu victimele reale, vom scrie cuvântul cu majusculă atât pentru Victimele profesionale, cât şi pentru partenerii lor de Joc.

Poziţia inferioară

Considerăm util să precizăm acum tehnicile de comunicare ale Victimei profesionale. Victimele profesionale, mai ales cele care caută Salvatori sunt în general stăpâni încercaţi în utilizarea a ceea se numeşte "poziţia inferioară"[1]. Numeroase Jocuri descrise în această lucrare ilustrează această putere. Pentru a da câteva exemple, vă propunem să vă imaginaţi scena care însoţeşte dialogul următor:

---

1) Mulţumesc lui Jacques Antoine Malarewicz pentru pregătirea şi clarificările sale asupra acestei poziţii relaţionale. (n.a.)

HENRI: "Atunci, David, înţelegi ce vreau să-ţi spun?"

DAVID: "Hm...?" (priveşte fix un punct de jos, încruntându-şi sprâncenele).

HENRI: "Eşti sigur?"

DAVID: "..."

HENRI: "Atunci, spune-mi ce doreşti să-ţi explic mai mult."

DAVID: "...Nu ştiu." (privire pierdută, în depărtare)

Acest dialog enervant pentru Henri poate să ne dezvăluie mai multe lucruri. În primul rând, el este cel care se simte responsabil de problemă, de aplicarea ei şi de înţelegerea lui David. El se simte responsabil şi obligat să-l tragă de limbă. Vom presupune că David este un pic netot şi e la vârsta de şase ani (ceea ce nu este cazul întotdeauna).

S-a demonstrat că aceste tehnici sunt folosite de adulţi în numeroase organizaţii. Acestea servesc în principal la pasarea responsabilităţii. Conform acestui punct de vedere sunt tehnici de "delegare" sau de "de-responsabilizare".

Pentru a înţelege mai bine acest schimb, este util să remarcăm că forma comunicării este mai importantă decât conţinutul. În timpul schimbului, David care se comportă ca un netot, foloseşte mult mai puţină energie verbală decât Henri. Se mulţumeşte să facă grimase pe care Henri se simte responsabil să le descifreze şi să le înţeleagă. David comunică mai ales prin limbaj corporal. Pentru a fi eficace, el poate avea o voce tremurată sau foarte joasă, sprâncenele foarte ridicate, capul plecat, spatele curbat, face gesturi ezitante, începe fraze, dar le întrerupe, cenzurându-le etc. Toate aceste strategii au ca efect să-l atragă pe Henri fie într-o postură de Salvator, obligat la eforturi enorme pentru a-l ajuta, fie în calitate de Persecutor, enervat de această debilitate mintală prelungită. Aceste două roluri, foarte complementare sunt de "poziţie superioară" şi sunt mult mai dificil de susţinut în timp. În toate cazurile şi în ciuda aparenţelor, Henri este împins să facă efectiv ceva. David este cel care conduce jocul.

PUBLICUL

Alăturat mult mai târziu celor trei roluri de bază, există un al patrulea rol, pe care Victima ştie să-l manipuleze foarte bine şi care are o foarte mare importanţă: Publicul. Prin natura sa pasivă, prin felul său "de cele mai multe ori liniştit", responsabilitatea acestui martor într-un Joc este adesea mult subestimată sau văzută ca fără valoare. Totuşi, este evident că numeroase Jocuri de manipulare şi de relaţii negative nu ar avea loc dacă publicul ar realiza dimensiunea reală a responsabilităţii sale şi ar refuza rolul său de martor pasiv sau dacă şi-ar schimba comportamentul.

În atelierul nostru, muncitorul se preface probabil în faţa prietenilor săi şi sfârşeşte prin a face ceva cu care el însuşi nu este de acord. Dar probabil că nu va recunoaşte aceasta niciodată. Şeful este şi el conştient de privirea celorlalţi, care aşteaptă să vadă cum va reacţiona la acest dispreţ lansat în public. Reprezentantul sindicatului, la rândul lui, este tot un "om public", care nu poate să-şi permită să nu acţioneze într-o asemenea situaţie, chiar dacă aceasta pare ridicolă şi aduce deservicii organizaţiei, rezultatelor ei pe termen lung şi prin urmare, sindicatului.

Cunoaştem fără îndoială cu toţii persoane care se comportă odios în public, deşi sunt foarte amabile în particular. Ele văd publicul ca pe un partener de care se pot servi pentru a se pune în valoare. Alte persoane, dimpotrivă, sunt insuportabile când au de-a face cu o singură persoană, dar devin deodată cumsecade şi foarte bine crescute la apariţia celei de-a treia. În aceste cazuri, publicul este un martor incomod, de care este mai bine să-şi ascundă comportamentele negative.

Adesea, la început, publicul nu este conştient de rolul pe care îl va juca în aceste drame relaţionale. Uneori se lasă "sorbit" treptat în ele ca într-o capcană. Calitatea de capcană nu este descoperită decât mai târziu. Câteodată, publicul este prins, antrenat în Joc şi devine, la rândul său, Persecutor, Salvator sau, eventual, Victimă. Alteori priveşte, conştient chiar de rolul său pasager, evoluând în ambiguitatea participării sale pasive, simultan paralizat de spectacol şi de dorinţa de a fi în altă parte.

În toate cazurile, sentimentul final negativ pe care îl poartă publicul martor şi impresia difuză, dar foarte reală, pe care o percepe de a fi responsabil de ceea ce s-a întâmplat, demonstrează că face parte integrantă din gama rolurilor care permit punerea în scenă a numeroase Jocuri.

PRINCIPIILE JOCURILOR

Exemplul cu atelierul nostru de producţie poate servi la ilustrarea mai multor principii fundamentale pe care le regăsim în Jocurile exprimate prin "Triunghiul Dramatic". Pentru a demonstra bogăţia acestui schimb, în definitiv destul de uzual, vă propunem o listă de principii.

În primul rând, **în Jocuri, rolurile se schimbă** de mai multe ori pentru fiecare protagonist. Acesta este sugerat prin săgeţile din schema Triunghiului lui Karpman. Victimă la început, şeful atelierului devine Persecutor, dând un avertisment, şi riscă să redevină Victimă dacă afacerea este raportată conducerii. Muncitorul, Persecutor atunci când este neproductiv, devine Victimă când şeful său i-a dat un avertisment. Se poziţionează astfel într-un rol de Victimă, căutând ajutorul la sindicat pentru a-şi Persecuta din nou şeful, prin persoana interpusă. Într-un moment oarecare, Publicul poate fi chemat martor şi, în acest caz, este forţat să devină Salvator pentru unii, Persecutor pentru alţii. Probabil în final se va simţi Victimă. Arătăm în mod clar că, punând degetul în angrenajul triunghiului dramatic, schimbăm rolurile de mai multe ori. Roata se învârte. La sfârşit, este adesea dificil să spunem cu siguranţă ce actori joacă fiecare rol.

În al doilea rând, **rezultatul jocurilor este previzibil** pentru protagonişti. Dacă aţi trăit o situaţie comparabilă, puteţi să vă amintiţi că, în general, cunoşteaţi soluţia. După un Joc, protagoniştii îşi spun în sinea lor, "eram sigură de asta...", "îl simţeam bine..." sau "am vrut totuşi să vin să văd...". Anturajul atent, intuitiv, are conştiinţa a ceea ce se va produce din primele mişcări ale partenerilor de Joc, de cele mai multe ori pentru că i-au mai observat şi înainte. Unii îşi vor spune, probabil, "iată-i că mai fac o rundă ..." sau "nu fac decât asta...". Precizia în această previzibilitate depinde de cunoaşterea

fiecărei situații particulare. Trebuie bineînțeles să ținem cont de personalitatea protagoniștilor și de cultura organizației sau de particularitățile mediului.

Această previzibilitate este legată de al treilea principiu, care afirmă că **Jocurile sunt repetitive**. Într-un caz real, șeful de atelier a mai avut deja probabil același tip de interacțiune cu același muncitor sau cu un altul. Muncitorul, și el, a mai repetat, cu acest șef sau cu altul, prestația sa de rebel și știe la ce duce. În sfârșit, reprezentantul sindicatului, și-a rodat rolul în situații similare și, ca o maimuță bătrână, cunoaște eventual toate subtilitățile. Se ajunge adesea ca în anumite organizații în care se manifestă acest tip de înteracțiune, Jocurile să fie atât de repetitive, la atâtea niveluri ierarhice, încât au devenit ritualuri periodice și previzibile care nu mai surprind pe nimeni.

Astfel, în multe contexte colective, fie ele echipe sau organizații, Jocurile fac parte din peisajul cotidian. Sunt chiar liniștitoare în măsura în care **permit structurarea timpului**, acesta constituind al patrulea principiu. De la o zi la alta, în aceeași echipă, sau de la o echipă la alta în aceeași organizație, vedem aceleași Jocuri care absorb timpul și energia numeroșilor protagoniști. Până la sfârșit, rolurile unora și altora sunt previzibile, pozițiile lor sunt afișate, fiecare știe cum și cu cine să intracționeze, cu un maximum de previzibilitate. Șeful se comportă într-un fel cunoscut, muncitorul asemenea, nu este nimic nou. Pe ansamblul partenerilor, aceasta dă impresia unei grile rituale și previzibile de interacțiune socială.

În al cincilea rând, pentru protagoniști, interacțiunile adesea intense în cadrul Jocurilor permit **obținerea unor semne de recunoștință** sau atragerea atenției în mediul său. Această atenție poate fi simplă și directă dacă problema rămâne la nivelul a două persoane. Se poate obține atenția și dacă una dintre ele va vorbi ulterior unei a treia persoane — prezentându-se drept Victimă, aceasta se va putea plânge. Anumite persoane nu știu să obțină atenția celorlalți pentru reușitele lor profesionale sau să se bucure de interacțiunile pozitive și intime cu aproapele lor. Un Joc este un mod de a exista social și intens, chiar și negativ.

Dincolo de simpla atenție socială pe care o poate asigura, **un Joc este o afirmație existențială**. Acesta este al șaselea criteriu. În timp ce muncitorul, șeful, reprezentantul sindicatului, patronul și eventual,

tribunalul de muncă şi alţii participă la un joc care devine "dur", existenţa lor ca fiinţe umane şi actori ai societăţii prinde mai mult contur. În aceste cazuri, se observă că Jocurile permit jucătorilor să pună intensitate în vieţile lor. Este posibil ca din această cauză multe Jocuri foarte intense să aibă loc în întreprinderile sau organizaţiile care au devenit foarte birocratice, cu o organizare în general neacceptată şi un personal demoralizat, care munceşte fără motivare şi fără viziune. După ce îşi pierde din vedere finalitatea muncii, cum să dea un sens al existenţei dacă nu prin strategii indirecte şi negative? Dacă se ajunge la grevă, aceasta aduce semnificaţii şi dă un sens aparent acolo unde exista prea puţin. La fel şi pentru Jocurile jucate în cuplu sau în familie. Marile poveşti de dragoste, când sfârşesc prost, se termină în Jocuri dramatice. Despărţirea partenerilor are loc la nivelul intensităţii relaţiei lor trecute. În acest paralelism între negativul extrem şi pozitivul sublim, regăsim citatele şi dictonurile care leagă aceste contrarii cum ar fi "faceţi dragoste, nu război", "loviturile sunt mângâieri stângace" şi "cine iubeşte mult pedepseşte rău."

În raport cu această dimensiune existenţială precizăm un al şaptelea criteriu: **Jocurile pot fi jucate cu trei grade de intensitate**. Primul grad este acceptat social şi nu are o prea mare consecinţă. Un exemplu: o altercaţie verbală trecătoare între două persoane care "fac scandal" sau joacă o "scenă". Publicul pare să nu remarce nimic şi partenerii sunt atenţi să nu reînceapă imediat. Un Joc de gradul al doilea, ca o scenă de familie violentă, este ascuns publicului, pentru că protagoniştilor le este ruşine, iar publicul nu poate să suporte. Aşa ceva "nu se face". Intimii, prietenii apropiaţi ştiu că se petrece ceva important, dar pentru toată lumea, protagoniştii au încă tendinţa să salveze aparenţele. Când atinge al treilea grad, Jocul reapare în public şi este adesea foarte violent sau costisitor: la extremă se termină la tribunal, la spital, la morgă, la azil sau chiar la închisoare. Este cazul din exemplul cu atelierul de mai sus, dacă muncitorul, după ce a servit drept miză pentru unii şi alţii, sfârşeşte prin a fi concediat. Pagubele corporale sau morale ale unui Joc de gradul al treilea lasă urme dureroase pe termen lung.

Acesta introduce al optulea criteriu, care afirmă că **Jocurile sfârşesc prost**: ceea ce se numeşte "beneficiul negativ final". Pentru toţi protagoniştii, finalul unui Joc este marcat de un sentiment negativ

acut, cu senzaţii de tensiune sau de disconfort, fie "cu noduri" în gât, fie dureri la "stomac". Acest sentiment negativ poate persista mai multe ore, ca un reziduu. Este adesea însoţit de gânduri precum "aş fi putut să-i zic..." sau chiar "din momentul ăsta, o vede el". Sentimentul negativ este reciproc în măsura în care toţi partenerii de Joc îl împărtăşesc — sau îi împărtăşesc intensitatea. Acest fenomen este, fără îndoială, la baza ciclurilor răzbunărilor fără sfârşit sau a vendetelor familiale interminabile, în care toţi protagoniştii se scaldă în atât de multă energie colectivă negativă, încât se auto-elimină, câteodată timp de mai multe generaţii.

Cel de-al nouălea criteriu subliniază dimensiunea sistemică a Jocurilor, în sensul că toţi **protagonştii sunt co-responsabili de Joc**. Se întâmplă adesea ca o persoană să caute să obţină susţinerea în mediul său, pentru a se apăra de un alt jucător. Pentru atragerea anturajului, se prezintă ca şi cum ar dori să oprească Jocul. Nesimţindu-se responsabil, încearcă să fie unul dintre parteneri, care nici măcar nu a fost foarte implicat ca participant la ceea ce s-a petrecut. De cele mai multe ori însă această căutare a ajutorului în anturaj se dovedeşte a fi o modalitate de a continua Jocul, alimentându-l cu energie nouă. Astfel, în nouă din zece cazuri, toţi partenerii de Joc sunt egal responsabili de proces şi de rezultate. Fiecare este responsabil cel puţin pentru încetarea participării sale la Joc, în loc să continue să-l întreţină prin propria-i prezenţă.

În fond, este vorba ca fiecare să înţeleagă de ce şi cum îşi atrage şi îşi provoacă uneori partenerii jucători, de care are nevoie pentru a obţine rezultatele dorite. În acest sens, fiecare are o parte egală de responsabilitate faţă de interacţiunea dintr-un Joc şi faţă de rezultatul lui. Dar există şi posibilitatea ca, Persecutorul, la sfârşitul Jocului, să fie mai responsabil de ansamblul interacţiunii şi de consecinţele ei decât cel care, în final, are rolul de Victimă. Se pare că în numeroase Jocuri partenerii se găsesc într-o formă de coaliţie, de aşteptare subtilă, pentru a-şi pune în scenă drama comună. La acest nivel se situează adesea adevărata co-responsabilitate.

Criteriul de co-responsabilitate este un alt mod de a spune că **Jocurile sunt sistemice**. Fie că se joacă de unul singur, în doi sau în mai mulţi jucători, jocurile pun în evidenţă roluri complementare, inseparabile, care dezvoltă o temă comună sau o coerenţă în ansamblu. Cu cât

observăm şi analizăm Jocurile, cu atât constatăm că acestea răspund la toate criteriile proceselor sistemice. Această dimensiune sistemică este evident mai vizibilă dacă jucăm în cadrul unei structuri colective, cum ar fi organizaţia descrisă mai sus. Amintim că un Joc poate, de asemenea, să pună în evidenţă părţi diferite ale aceleiaşi personalităţi şi să exprime astfel un echilibru sistemic personal.

Dar dacă intenţia este de a nu considera prezente decât fizic personalităţile implicate în Joc, apare al zecelea criteriu: **Jocurile permit atingerea unor obiective ascunse.** Câteodată numite agende ascunse, acestea subliniază dimensiunea manipulatoare şi strategică a Jocurilor, considerate adesea "Jocuri de Putere" sau "Jocuri de Păcălit". Dar aceste jocuri nu au numai rostul de a-i păcăli pe ceilalţi sau de a dobândi puterea. Într-un Joc poţi să te păcăleşti şi pe tine însuţi şi să faci tot posibilul să eviţi asumarea responsabilităţilor. Obiectivul ascuns al unui Joc poate fi, pur şi simplu, acela de a atrage atenţia, de a te plânge, de a evita să faci faţă unei probleme, de a te proteja, de a deturna atenţia, de a primi ajutor fără a-l solicita, dar culpabilizându-l pe altul şi tot aşa. Obiectivul ascuns al Jocurilor este, prin urmare, ceea ce face cauza naturii necinstite, "manipulatoare".

Dar nu trebuie să credem că jucătorii caută în mod conştient să-i manipuleze pe ceilalţi. În fapt, al unsprezecelea criteriu al Jocurilor precizează că, destul de des, jucătorii se manipulează între ei, pentru că **Jocurile sunt rareori jucate conştient.** Aşa cum şi rolurile puse în scenă nu sunt alese de către actori, ci dimpotrivă, actorii sunt aleşi după roluri. Suntem într-adevăr surprinşi să constatăm că aceleaşi strategii de Joc sunt reproduse cu perseverenţă de aceiaşi oameni, dar nici unul dintre ei nu pare conştient de acest lucru şi nu o recunoaşte. În realitate, jucătorii sunt adesea nefericiţi să constate că nu pot scăpa de strategiile de eşec şi de durere şi că nu le iau în considerare decât prea puţin şi uneori prea târziu. Anturajul familial sau profesional a doi Jucători care "se urmăresc" este, de cele mai multe ori, rezultatul unor interacţiuni negative care nu le aparţin de fapt. De cele mai multe ori, sfaturile anturajului sunt, din nefericire, neavenite în toiul acţiunii şi nu ajută decât la întreţinerea focului. Detaşându-ne şi reflectând, atât cât este posibil, conştientizând faptul că jucăm aceste strategii negative, putem clasifica Jocurile în categoria comportamentelor negative repetitive numite "preconştiente". Jocurile se află prin urmare în aşa-numita "anticameră a conştiinţei".

Aceste criterii dau o idee asupra complexităţii Jocurilor şi a nenumăratelor motive pentru a le juca. Mai mult, aceste criterii nu sunt exhaustive în măsura în care pot să apară încă motive noi, mize noi, caracteristici diferite în cazuri particulare. Ele se aplică totodată, atât proceselor descrise prin Triunghiul Dramatic, precum şi celor din "Formula K" pe care le prezentăm mai jos.

FORMULA "K"

Formula K este al doilea model de Joc. În loc să ilustreze interacţiunea dintre roluri, aşa cum o face triunghiul lui Karpman, Formula K permite urmărirea desfăşurării unui proces de Joc. Ea consideră că un Joc este o suită cronologică cu un început, un cuprins şi o încheiere, cu o structură lineară previzibilă, care se derulează aproape fără cusur. Cheia care permite înţelegerea mai bună a Formulei K este *demarajul*.

Dacă împrumutaţi un obiect unui prieten, cerându-i să vi-l înapoieze îndată ce termină cu el, dacă rugaţi pe cineva să vă facă un serviciu personal imediat ce e posibil sau dacă solicitaţi să vi se livreze comanda cel mai rapid cu putinţă, sunteţi probabil în demarajul unui Joc bine structurat prin Formula K. Într-adevăr, cele trei situaţii descrise mai sus ilustrează nişte contracte neclare în privinţa măsurii în care sunt necesare fără întârziere.

O directivă sau un obiectiv care nu specifică termenul limită poate fi considerată decât cel mult o "dorinţă smerită". Un obiectiv nu poate fi ancorat în realitate dacă nu este încadrat în timp. Un manager care subliniază necesitatea unui rezultat precis sau a unei realizări stabilite, dar care nu consideră util să precizeze termenul pentru atingerea acelui rezultat nu trebuie să fie surprins că nu este luat în serios de oamenii lui sau că nu s-a întreprins nimic până la acea dată. La fel, un client care îşi exprimă dorinţa de a avea un produs "cât mai curând posibil", riscă să aibă surprize. El se poate gândi, implicit, că este vorba de un termen de o săptămână, pe când furnizorul său îşi spune, la rândul lui: "Luna următoare, cel mai devreme." Eroarea într-un asemenea contract este deci de fond.

A şti să stabileşti un contract înseamnă a specifica cât mai exact timpul. Altfel spus, în calitate de manager sau de membru al unei echipe, este util să spunem cât mai exact scopul contractului: ce vrem să facem sau ce trebuie să facem şi să precizăm termenul de execuţie.

Unii oameni sunt foarte performanţi în privinţa scopului fixat, dar sunt incapabili să-şi gestioneze parametrul timp. Întârzie adesea şi le e greu să-şi respecte termenele.

Din contră, alţii sunt cunoscuţi pentru cât de bine ştiu să-şi respecte termenele şi angajamentele, dar nu au prea multă eficacitate în privinţa fondului. Fur şi simplu nu reuşesc să înţeleagă ce se aşteaptă de la ei. Un contract bine formulat de un manager şi de o echipă de persoane competente este un angajament precis, în care dimensiunile de timp şi de conţinut sunt bine definite şi bine înţelese de către toate părţile implicate. Altfel spus, managerul şi echipa sa, sau furnizorul şi clientul, sunt expliciţi în privinţa conţinutului şi specifici în ceea ce priveşte data aplicării sau termenul livrării. Dacă sunt toţi de acord să respecte un ansamblu clar definit, contractul este cu atât mai solid.

Aceste observaţii privesc toate relaţiile care există într-o organizaţie. Remarcăm deseori că, atunci când un angajat îi solicită ceva managerului său, acesta din urmă îi formulează un răspuns de genul "Bine, poţi conta pe mine" fără să-i specifice o dată concretă. În loc să fie mulţumit cu un răspuns aparent pozitiv şi să lase astfel contractul deschis în privinţa termenului, angajatul atent are interesul să-şi forţeze patronul să fie mai precis. Poate să-i spună, spre exemplu: "Mulţumesc foarte mult, extraordinar, aş putea conta pe dumneavoastră lunea următoare? Vă convine această dată?"

Fiind un pic mai directivi sau afirmativi în formularea termenelor specifice, ca în acest exemplu simplu, oamenii îşi pot clarifica angajamentul real de respectare a unui contract, chiar şi în relaţia cu patronii, contribuind astfel la creşterea eficacităţii propriei ierarhii. Acest demers ilustrează faptul că angajaţii ar trebui să ia mai des iniţiativa şi să-şi determine patronii să fie mai precişi şi să-şi respecte angajamentele luate.

În concluzie, Formula K se referă la un proces negativ, aparent un Joc, întemeiat pe acceptarea unui contract slab sau imprecis. Această

formulă descrie comportamentele ineficace sau sterile care apar destul de des, atât în context profesional, cât şi personal. În continuare, sunt descrise cele patru etape ale procesului sau ale "strategiei" negative utilizate.

FORMULA K

I. O definire implicită sau incompletă a contractului, fie în cu privire la timp, fie la conţinut

II. Încălcarea premeditată a contractului

III. Dubla devalorizare

IV. Beneficiul negativ

I: Prima etapă se produce când cei doi protagonişti stabilesc un contract care conţine o parte implicită. Astfel, contractul cuprinde o zonă pasibilă de eroare. Această etapă poate fi considerată o "momeală" a Jocului.

II: Faza a doua este cea în care se comite eroarea. Clientul primeşte un alt produs decât cel pe care îl aştepta (nerespectarea conţinutului) sau nu-l primeşte la data sperată (nerespectarea termenului). Fără să ţină cont de faptul că este co-responsabil de imprecizia formulării contractului în prima etapă, clientul este ferm convins că este bine definit, dar că furnizorul nu l-a respectat. Aceasta este pentru el o "lovitură de teatru": "M-au păcălit!".

III: În a treia etapă, clientul iniţiază faza dublei devalorizări. Îşi caută furnizorul ca să-şi exprime nemulţumirea şi dezaprobarea faţă de ineficacitatea, incompetenţa şi lipsa lui de profesionalism. În replică, furnizorul îl acuză pe client că nu şi-a exprimat niciodată pretenţiile prea clar, că nu a precizat nici un termen, că formularul de comandă nu a fost completat corect, că şi clientul trebuie, prin urmare, să-şi asume responsabilităţi, nu să le paseze celorlalţi.

Pe scurt, în această fază, cei doi îşi aruncă unul altuia responsabilitatea erorii, considerându-se fiecare pe o poziţie de forţă.

IV: A patra etapă a Formulei K este beneficiul negativ. Ca în toate Jocurile, acesta se produce la sfârşitul interacţiunii, când partenerii se despart. Fiecare protagonist nutreşte în el însuşi un sentiment negativ care îi spune că nu a fost nici pe deplin "neutru", nici prea îndemânatic în cadrul procesului şi că are şi el o parte de responsabilitate faţă de problema în cauză. Fiecare simte intuitiv că nu a arătat prea clar ce vrea, că s-a lăsat prins sau că a intrat singur într-o capcană. Cei doi pot chiar să sesizeze că au participat la o formă de manipulare negativă, de care nu sunt mândri. Dar pentru că în tot acest timp procesul Jocului s-a derulat inconştient, nici unul dintre protagonişti nu poate să spună cu exactitate cum şi până unde este cu adevărat responsabil.

După părerea noastră, ansamblul acestui Joc este uzual pentru un număr foarte mare de contexte. Apare cu atât mai evident în situaţii de comunicare inter-culturală, în care persoanele care interacţionează au sisteme de referinţă fundamental diferite în ceea ce priveşte noţiunea de timp sau de conţinut. "Săptămâna următoare", spre exemplu, poate însemna "niciodată", "insistă un pic mai mult", "depinde, vom vedea" sau "în şapte zile", în funcţie de cultura interlocutorilor.

În cadrul aceleiaşi culturi, al aceleiaşi familii, ne lăsăm câteodată pradă lipsei de vigilenţă, când stabilim acorduri tacite sau contracte informale. Conceptul Formulei K acoperă un număr atât de mare de situaţii, încât, după părerea noastră, poate deveni un concept generic. Am văzut cazuri care se încadrează în această formulă şi care sunt atât de tipice şi repetitive încât le putem considera Jocuri. Un exemplu este Jocul pe care l-am numit "Mă ocup eu de asta..."

"MĂ OCUP EU DE ASTA..."

Şi în familie, ca şi la muncă, am fost cu toţii martori ai Jocului numit "Mă ocup eu de asta...". Soţia îşi întreabă, de exemplu, soţul cum trebuie să procedeze cu revizia autoturismului. Fără să fie atent la întrebare, soţul răspunde "Nu te nelinişti dragă, mă ocup eu de asta". Când, mai târziu, maşina face o pană pentru că nu i s-a făcut de fapt revizia, rezultă o scenă de familie. O asemenea scenă are la bază

lipsa clarității în privința a ceea ce ar fi trebuit făcut și de către cine sau chiar a termenelor care ar fi trebuit respectate.

Și în organizație, sunt numeroase situațiile în care angajații primesc un asemenea răspuns de la colegi sau șefii ierarhici, când încearcă să obțină de la ei ceva important pentru munca lor. Fără a acorda atenția cuvenită problemei, șeful sau colaboratorul răspunde că se va ocupa personal de ea. Mai târziu, se constată că nu s-a făcut ce trebuia, că persoana în cauză fie a uitat de problemă, fie nu a înțeles cât este de urgentă. Angajatul, necăjit, își spune că dacă nici măcar cei din conducere nu iau în seamă problema respectivă, "el de ce să se mai obosească...". Și așa, credibilitatea organizației se erodează puțin câte puțin.

Pentru toți cei implicați, acest Joc ilustrează bine necesitatea de a fi vigilent, de a nu accepta într-un contract un răspuns evaziv sau imprecis din partea unui partener. În anumite cazuri, este indicat chiar să se noteze în agendă ceea ce s-a stabilit cu interlocutorul, reformulând ideile cu voce tare pentru a le sublinia importanța.

Aceste strategii de "auto-afirmare", provenite din tehnicile de dezvoltare a asertivității sunt foarte utile pentru clarificarea unui contract de la bun început și pentru evitarea posibilelor suprize neplăcute, a "dublei devalorizări" și a "beneficiilor negative" care semnalizează prezența unui Joc.

În concluzia acestui capitol, trebuie să spunem că Formula K, prin importanța pe care o acordă preciziei, are meritul de a sublinia că stabilirea unor contracte clare, complete și specifice implică în mod necesar includerea atât a dimensiunii de timp, cât și a celei de conținut, dacă dorim să obținem rezultate pozitive în viața profesională sau personală. Generalizând, Formula K ne demonstrează că formularea unor contracte clare reprezintă o modalitate privilegiată de a ne feri de dinamica Jocurilor. Acest principiu va fi reluat într-un capitolul ulterior, în care vom vedea cum să evităm un Joc utilizând o "antiteză" sau cum să ieșim din Joc dacă ne-am angajat deja în el.

FORMULA "J"

Formula "J" ("J" de la Joc) exprimă esenţa noţiunii de Joc, aşa cum l-a definit Eric Berne în Analiza Tranzacţională. Formula "J" a permis numeroşilor cercetători şi teoreticieni să o dezvolte şi să o aplice în diferite domenii. Nici această lucrare, nici numeroasele dezvoltări ale analizei diferitelor procese ale relaţiilor negative nu ar exista fără această genială descoperire.

Formula J îşi propune să decodifice desfăşurarea manipulării relaţionale sau a "Jocului" ca pe o piesă de teatru de calitate. Dimensiunea dramatică a unui "Joc" este, ca în cea mai mare parte a tradiţiei greceşti sau shakespeariene, în primul rând teatrală. Prin urmare, pentru a înţelege majoritatea Jocurilor nu trebuie niciodată să uităm că este vorba de drame şi că personajele se iubesc, se urăsc şi se despart. "Poveştile" şi relaţiile lor sunt de fiecare dată poveşti de dragoste imposibile sau tragedii eroice sau familiale care, din nenorocire şi în mod previzibil, sfârşesc prost.

Ca şi în tragediile antice, partenerii unui Joc sunt atât duşmani declaraţi, cât şi parteneri inseparabili. În conflictele lor, cu tristeţea şi ura lor, partenerii împărtăşesc totdeauna aceeaşi poveste, acelaşi destin. Pentru ei, Jocurile sunt un mijloc negativ, distructiv chiar, care le permite să-şi exprime aproape fără limită intensitatea dramatică a relaţiilor lor, adesea exclusive şi necondiţionate.

Vă propunem în cele ce urmează să descoperiţi aceste erori de interpretare în şase acte pe care ni le dezvăluie atât de bine Formula J.

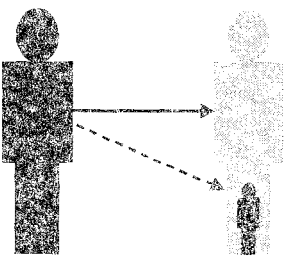
O DRAMĂ ÎN ŞASE ACTE

Un Joc, ca şi o piesă de teatru, se desfăşoară în şase acte sau şase secvenţe consecutive. La fel ca în teatru, fiecare dintre aceste acte sau secvenţe se poate distinge uşor de celelalte prin "intonaţie" sau prin căderea "cortinei". Cele şase acte sunt numite astfel de Eric Berne (în paranteze sunt termenii preferaţi de autorii de limbă engleză):

I.	Momeala	(the Hook)
II.	Punctul slab	(the Gimmick)
III.	Răspunsul	(the Response)
IV.	Lovitura de teatru	(the Switch)
V.	Confuzia	(Confusion)
VI.	Beneficiul negativ	(the Payoff)

Vă propunem să ilustrăm structura de bază a Formulei J cu un Joc des întâlnit în organizaţii (şi în familie) cunoscut sub numele sugestiv "Acum te am la mână, ticălosule!". Acest Joc este în general pornit de un Persecutor care, cu ajutorul unei strategii răstălmăcite, caută să încolţească o Victimă un pic prea "inocentă". Persecutorul poate să înceapă schimbul printr-o întrebare aparent simplă, care se dovedeşte până la urmă a fi o capcană. Aceasta este **momeala**:

I. **Persecutorul:** *"La interviul de angajare mi-aţi spus că ştiţi într-adevăr mai multe limbi străine, nu?"*



Capcana din întrebare se materializează prin două cuvinte: "mi-**aţi spus** că ştiţi ...." şi "**nu**?". Cuvintele îngroşate ne sugerează că în spatele întrebării aparent neutre şi inofensive se ascunde un Persecutor. Acest Persecutor urmăreşte să împresoare o Victimă posibilă în persoana interlocutorului său. Este o capcană care atrage parteneri de Joc cu potenţial de Victimă. În această situaţie, posibila Victimă îşi închipuie că detectează la partener o oarecare nesiguranţă şi doreşte să demonstreze (sau mai degrabă *să-şi* demonstreze) că ştie tot ce trebuie, că tinde spre perfecţiune sau, mai mult, că poate să facă tot ce i se cere fără să stea pe gânduri[1]. Dar aceasta este eroarea victimei sau **punctul** ei **slab**. În piesa de teatru, al doilea act este prin urmare un discurs interior, sub formă de monolog, ţinut de partenerul care prinde momeala:

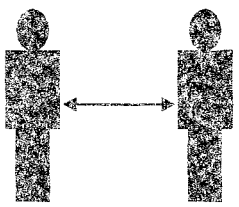
II. **Victima:** *"Ah, am în sfârşit o ocazie să-mi exersez engleza!. Probabil că şeful are nevoie de mine, aşa că trebuie să profit de ocazie şi să strălucesc. În sfârşit o să fiu recunoscut! Trebuie neapărat să-i demonstrez şefului că poate să conteze pe mine!"*

Momeala, urmată de **punctul slab**, pregăteşte al treilea act, care este faza de **răspuns** şi care se produce la nivelul social. Răspunsul ignoră dimensiunile ascunse ale schimbului. Se încearcă să se dea impresia că nu există, pe timpul comunicării respective, nici o momeală, nici vreun punct slab, nici vreun Joc potenţial. Răspunsul tinde să plaseze

---

1) Este vorba aici de noţiunea de "driver" (engl.) dezvoltată de Taibi Kalher. A se vedea cartea lui Michel Walter, "Votre Personnalité de Manager", Éditions d'Organisations, 1998. (n. a.)

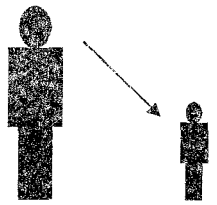
interacțiunea într-o dimensiune socială normală sau ideală, încercând să pretindă că nu există nici un fel de Joc de putere și că partenerii discută de pe aceeași platformă: suntem oameni de bine și nimeni nu are nimic de demonstrat.



III. **Victima:** *"Da, da, am o licență în limba engleză. Și apoi am călătorit de multe ori în Marea Britanie, acum câțiva ani. Mă străduiesc să-mi păstrez accentul și exercițiul, dar nu este ușor. Mi-aș dori să primesc în gazdă niște studenți englezi, ca să pot exersa, pentru că altfel o să uit tot".*

Răspunsul este puțin cam lung, iar un public de genul Persecutorului știe bine că Victima cam plusează, încercând să câștige timp.

Ca să obțină un efect maxim, Persecutorul își alege momentul potrivit pentru a trece la atac și a da **lovitura de teatru**. Acest act este materializat cel mai bine prin Joc. Tonul se schimbă radical. Până acum nu este nimic răutăcios. Schimbarea pare aproape neînsemnată. În schimb lovitura de teatru schimbă totul. Creează surpriză, destabilizează și dezvăluie obiectivul inițial al întregii tranzacții. Sunt dezvăluite mizele personale ascunse, iar emoțiile negative ies la suprafață. Lovitura de teatru îi poziționează ferm pe cei doi protagoniști în



lupta lor pentru putere. La nivel social, desemnează clar un învingător: Persecutorul.

> IV. **Persecutorul:** *"Ei, na! Lasă, domnule, engleza. Ai face mai bine dacă ai practica un pic mai mult franceza. Rapoartele dumitale sunt fără înţeles şi ticsite de greşeli! Pentru un lingvist este chiar surprinzător!"*

Persecutorul a lovit, iar victima se prăbuşeşte. Este momentul de stupoare. Victima nu mai ştie unde se află, nu ştie ce să zică sau ce să facă. Efectul surpriză este aproape complet. Atacul este pe atât de neaşteptat pe cât de pozitiv părea contextul introductiv. **Confuzia** este totală. Această confuzie se poate manifesta printr-o înroşire subită, un discurs incoerent, scuze excesive, bâlbâială, o suită de acţiuni dezordonate şi/sau o retragere precipitată. Din punct de vedere mental şi fizic, Victima bâjbâie în ceaţă.

> V. **Victima:** "..."

Ultima fază propusă de Formula J este cea în care se înregistrează un sentiment negativ al relaţiei. Fiecare protagonist se retrage şi digeră consecinţele negative ale schimbului. Persecutorul se simte jenat, cu toată victoria sa aparentă. Ştie bine că a manipulat şi că devalorizarea celuilalt nu i-a adus mare lucru. Mica satisfacţie socială care a repurtat-o în urma persecuţiei nu l-a ridicat în ochii eventualilor martori ai schimbului. Aceştia simt, fără îndoială ca şi el, că şi-a exprimat în mod stângaci propriile temeri cu privire la incompetenţa sa lingvistică şi profesională în comparaţie cu a tinerilor cu studii. În cadrul piesei de teatru, Persecutorul ţine un discurs interior, un monolog, exprimându-şi îndoielile şi insatisfacţiile.

VI. **(Persecutorul)**: *"Ah, ce meserie! Tinerii ăştia cu diplome sunt atât de plini de ei, da' de ştiut nu ştiu nimic. Ce timpuri am ajuns să trăim! Ce să fac eu cu asemenea angajaţi? "*

La rândul ei, Victima îşi exprimă şi ea, în sine şi fără martori, insatisfacţia faţă de ea însăşi şi faţă de relaţie. Sentimentul incompetenţei, incapacităţii şi inutilităţii iese la suprafaţă şi alimentează **beneficiul negativ**, care este astfel împărtăşit de cei doi protagonişti.

VI. **(Victima)**: *"Of, cum să-i poţi mulţumi pe bătrânii ăştia anchilozaţi care nu mai sunt în stare de nimic. Nu fac decât să ne încolţească pe propriul lor teren limitat. N-am nici o şansă de carieră aici. Ce meserie!"*

Formula J, prin prezentarea sa în etape distincte şi succesive, permite ilustrarea numeroaselor caracteristici ale Jocurilor, cum sunt cele prezentate în exemplul de mai sus, în care obiectivul ascuns sau scopul final al celor doi protagonişti este adesea uşor de reperat.

Aici, de exemplu, Persecutorul este complexat de tinerii cu diplome poligloţi. El speră să ascundă faptul că are cunoştinţe limitate şi să-şi afirme puterea. Simte probabil că va fi în curând depăşit. Tânăra Victimă, la rândul ei, nu este atât nesigură pe ea, cât mai ales îngrijorată. Încearcă mai curând să profite de competenţele sale formale (cunoştinţele de engleză) în loc să-şi dezvolte competenţe de conţinut şi experienţa relaţională. Prin asta, Victima riscă să-şi creeze o serie de dificultăţi.

Prin structura sa, Formula J permite, de asemenea, sublinierea coresponsabilizării protagoniştilor Jocului. Momeala Persecutorului nu are nici o eficacitate dacă Victima nu-şi dezvăluie punctul slab. Nu

poate exista un "încolţit" dacă nu există un agresor. Ansamblul de legături implică deci un fel de acord implicit sau inconştient între parteneri, pentru a juca Jocul până la capăt.

Din start, prezenţa unui Joc poate fi dezvăluită de numeroase indicii. În cazul "Acum te am la mână, ticălosule!", prezenţa capcanei poate fi semnalată de momeală, de cuvinte, expresii sau atitudini. În mod tipic, potenţialul Persecutor îl face pe interlocutor să-şi fixeze poziţia cu un "întotdeauna", un "niciodată" sau un "într-adevăr" mai mult sau mai puţin subînţelese:

> *"Consideraţi deci că soluţia dumneavoastră este* ***într-adevăr*** *eficace?"*

Câteodată capcana constă în a juca mai întâi rolul de Victimă sau de persoană care are nevoie de ajutor ori care nu înţelege ceva, pentru ca mai apoi să-şi dezvăluie rolul de Persecutor printr-o incoerenţă sau o contradicţie fundamentală şi inacceptabilă:

> *"Stai că nu înţeleg. Ieri mi-ai spus ceva, iar azi îmi spui cu totul altceva. Nu reuşesc să fac legătura, poate că-mi explici tu"*

Mai departe, Formula J dezvăluie în mod clar un proces care se termină printr-un sentiment negativ foarte cunoscut, foarte dezagreabil şi prea distructiv ca să fie ignorat. Numai acest rezultat al Jocurilor ne poate face să-l oprim. Un sentiment negativ rezultat dintr-un schimb manipulator poate paraliza o relaţie, poate demoraliza o echipă, poate strica o zi. Astfel, în mod paradoxal, acelaşi sentiment negativ permite reconsiderarea participării noastre la Joc şi, prin urmare, ne ajută să-l înţelegem mai bine şi să-l evităm.

"La colţ"

De fapt, prin strategia care constă în încolţirea celuilalt sau în punerea partenerului "la colţ", Jocul "Acum te am la mână, ticălosule!" seamănă cu un proces de încercuire. Mai schematic şi fără parcurgerea celor şase acte prezentate mai sus, manevra se poate desfăşura mai

lent sau mai progresiv. Printr-o serie de întrebări, spre exemplu, un jucător poate căuta să-şi încercuiască interlocutorul. Strategia constă pur şi simplu în a-şi ascunde cu grijă propriile atuuri, manevrând astfel încât celălalt să şi le expună pe ale sale. Dialogul următor, care a avut loc în timpul unei întâlniri, poate fi un exemplu.

— "Georges, tu eşti responsabilul serviciului Expedieri?

— "Hm...da, bineînţeles,....De ce?"

— "Şi serviciul tău merge bine, după părerea ta?

— "Hm... da, nu merge rău, având în vedere că..."

— "Dar apuci să citeşti notele interne trimise de contabilitate?"

— "Hm... da, bineînţeles, în măsura în care sunt prezent. Ştiţi că..."

— "Atunci de ce ai dat drumul la livrarea pentru societatea INFORMATEL în condiţiile în care contul lor este blocat de trei săptămâni? Este timpul să începi să iei în mai în serios dispoziţiile care îţi sunt trimise!"

În urma acestui schimb, cei doi parteneri se regăsesc în aceleaşi poziţii ca în varianta mai clasică a Jocului "Acum te am la mână, ticălosule!". Găsim de fapt un Persecutor aparent satisfăcut de lovitura sa măiastră şi o victimă încolţită, ridiculizată şi culpabilizată. Procesul Jocului conţine numeroase asemănări cu "Acum te am la mână, ticălosule!", cum ar fi momeala de la început, sub forma unei întrebări capcane, şi "lovitura de teatru" dură, care materializează sfârşitul.

Diferenţa principală a acestui Joc "La colţ", care, în exemplu de mai sus, este foarte apropiat de "Tribunal"[2], rezultă din structura întrebărilor în serie. Fiecare întrebare cere sau pretinde un "da" din partea viitoarei Victime, care, puţin câte puţin, se lasă încercuită. Explicaţiile sale şi nuanţele care ar putea să deschidă porţi sau ar permite începutul unui dialog nu-l interesează pe primul jucător, care caută mai degrabă să-şi conducă strategia la final: încolţirea celuilalt.

---

2) A se vedea capitolul despre Jocuri. (n. a)

Or, acest proces de întrebări succesive care solicită un "da" este foarte cunoscut şi utilizat de vânzători, sub numele de "tehnica pâlniei". Cu ajutorul acestei tehnici clientul este făcut să cumpere un produs, dezvăluindu-i-se puţin câte puţin propria nevoie printr-o serie de întrebări cu sugestii alternative. Dialogul următor este sugestiv:

— VÂNZĂTORUL: "Preferaţi un produs de serie mică sau comun?"

— CLIENTUL: "Nu, nu, mai degrabă de calitate bună, solidă."

— VÂNZĂTORUL: "Bine, în gama aceasta avem acest model, solid, dar simplu, şi pe acesta de aici, mai elaborat. Este bineînţeles un pic mai scump, pentru că oferă mai multe opţiuni."

— CLIENTUL: "De acord, dar în privinţa fiabilităţii, pune vreunul probleme?"

— VÂNZĂTORUL: "Nu, deloc, amândouă sunt de fabricaţie europeană şi amândouă au garanţie pe doi ani. Deci nu este nici o problemă în privinţa pieselor de schimb în cazul în care ar fi necesare, dar reparaţiile sunt foarte rare. Dar dacă sunteţi sensibil la design, acest model este mult mai simpatic, nu găsiţi?"

— CLIENTUL: "Da, este mai plăcut la atingere."

— VÂNZĂTORUL: "Mi se pare că alegerea dumneavoastră este între aceste modele. Vreţi să vă mai gândiţi, sau sunteţi gata să vă decideţi?"

— CLIENTUL: "Da, e bine, îl iau pe acela de-acolo, mulţumesc pentru ajutorul dumneavoastră."

În această versiune pozitivă, dialogul prezintă aceleaşi caracteristici de proces negativ de închidere precum cel de mai sus . Printr-o serie de întrebări clarificatoare, care provoacă reflexie şi "da-uri" succesive din partea clientului, vânzătorul sfârşeşte prin a-i vinde un produs, ceea ce era de fapt şi scopul lui.

Bineînţeles, există câteva diferenţe fundamentale între cele două situaţii. Vânzătorul nu are obiectiv ascuns. Clientul doreşte un produs şi are nevoie de ajutor ca să-şi dea seama exact de ce anume are

nevoie. Vânzătorul este acolo pentru a-l informa şi a-l ajuta în această privinţă. Cei doi parteneri ies mulţumiţi de un schimb fructuos pentru amândoi. Au stabilit de fapt un contract în cadrul unui schimb clar.

CONTRACTUL

Studiul proceselor de comunicare ne permite să constatăm că putem utiliza aceleaşi strategii relaţionale atât pentru a construi, cât şi pentru a distruge.

Dacă în exemplele de mai sus urmăresc să încolţesc pe cineva *punându-i întrebări care impun "da-uri" succesive*, mă aflu într-un Joc. Relaţia noastră este negativă, nu construim un viitor pozitiv şi fructuos împreună. Dacă, dimpotrivă, caut să-i facilitez clarificarea obiectivelor, *punându-i întrebări care cer "da-uri" succesive*, sunt într-un demers contractual pozitiv şi construim împreună o relaţie satisfăcătoare.

Jocul "La colţ" este o variantă a celui "Acum te am la mână, ticălosule!". Un Persecutor caută să transforme în Victimă un partener care joacă el însuşi rolul de "Încolţit". Acest proces este similar celui de stabilire a unui contract constructiv şi pozitiv între doi parteneri. Am constatat că există punţi de legătură între cele două procese din aceeaşi relaţie sau între două persoane care stabilesc un contract şi care, încetul cu încetul, se transformă într-un Joc de tipul "Acum te am la mână, ticălosule!" cu foarte mari posibilităţi de escaladare. Dialogul următor poate ilustra Jocul pe care l-am numit "Acum te am la mână cu contractul!".

— MAURICE: "În urma discuţiei noastre de ieri, m-am mai gândit şi doresc să-ţi solicit câteva săptămâni în plus faţă de termen."

— HENRI: "Aa, nu, nu-mi spune asta, am convenit un termen, nu schimba totul acum, fiindcă eu contez pe tine!"

— MAURICE: "Nu schimb tot, dar am nevoie de mai mult timp. Aseară m-am gândit puţin şi mi-am dat seama că termenele sunt prea scurte."

— HENRI: "Nu sunt de acord! Avem un contract, eu contez în această privinţă pe tine, iar tu vrei acum să-l schimbăm. Este prea târziu. Ar fi trebui să te gândeşti bine înainte să te angajezi!"

— MAURICE: "Am crezut efectiv că vrei să stabilim un contract, dar acum simt că vrei să mă încolţeşti cu ceva imposibil. Nu mai conta pe mine. Du-te şi caută-ţi un alt fraier!"

— HENRI: "Ascultă, nu merge aşa, o să am grijă să-ţi respecţi angajamentele, chiar împotriva voinţei tale, dacă este necesar!"

Multe aşa-zise "contracte" sunt percepute de unul dintre parteneri, dacă nu de amândoi, ca mijloc de a-l constrânge pe celălalt să rămână într-o relaţie care devine fundamental dezavantajoasă sau nesănătoasă pentru el. În anumite cazuri este atras şi tribunalul în jocul "Acum te am la mână cu contractul!", deşi partenerii pretind că au de-a face cu contracte reale, "consimţite ca între adulţi".

Pentru a evita astfel de situaţii , este important să ne reamintim că un contract nu poate fi utilizat pentru a îngrădi o relaţie, ci mai degrabă pentru a o clarifica. Un contract bun serveşte pentru fixarea obiectivelor comune într-o relaţie constructivă şi nu ca să-l forţezi să facă ceva împotriva voinţei sale. Ca şi în Analiza Tranzacţională, ideal este ca un contract să servească la evitarea Jocurilor, nu pentru crearea contextului acestora.

JOCURILE PASIVITĂȚII

În acest capitol, vom prezenta câteva Jocuri a căror principală caracteristică este că sunt niște *Jocuri ale pasivității*. Bineînțeles, **toate** Jocurile sunt procese de așa numită "pasivitate", pentru că le permit protagoniștilor să evite responsabilități, să se învârtă în cerc, să dea vina pe alții sau să se încolțească unul pe altul etc. Cele prezentate mai jos sunt atât de clar concepute, încât par a ne asigura că nimic nu se schimbă, nici la nivel individual, nici în echipă, nici în organizație. Câteodată, aceste strategii sunt prezentate în așa fel încât să fie percepute mai degrabă ca un mod de a trăi decât ca Jocuri.

Uneori suntem cu toții martorii unor situații sau relații negative sau neproductive, care nu sunt de fapt Jocuri. Chiar dacă au culoare și savoare, nu pot fi legate de noțiunea de Joc. Aceste situații par să fie acceptate de toate persoanele de față și nu ridică probleme fundamentale chiar dacă fenomenul de "vampirism" interpersonal este încă prezent. Cu alte cuvinte, nu se produce "lovitura de teatru", iar beneficiul negativ face parte din atmosfera negativă generală. Rezultatul Jocului este prea puțin perceptibil pentru a-i da o importanță reală.

Am numit aceste schimburi "divertismente[1)] negative". Sunt practicate de cei care protestează sau se plâng, care își asumă îndeosebi rolul de Victimă sau care se află într-o "poziție inferioară", mânând mediul și lepădându-se de responsabilități. Comportamentul unor

1) În original "passe-temps", expresie intraductibilă care are sensul de ocupație agreabilă pentru petrecerea timpului liber, divertisment (n. trad.)

adepţi ai "divertismentului negativ" poate fi comparat, după părerea noastră, cu ceea ce în Analiza Tranzacţională se numeşte "racket[2]".

Aceste "divertismente" pot deveni în timp Jocuri, dacă un participant refuză să se lase pradă atmosferei negative generalizate. Este suficient ca într-o organizaţie un singur individ să refuze să accepte mahmureala sau pasivitatea colectivă şi să înceapă să reacţioneze, pentru ca să devină ţapul ispăşitor al celorlalţi. Grupul nu apreciază faptul că un membru al său îi scoate în evidenţă în mod direct pasivitatea, demonstrând că se poate şi altfel. În acest moment se produce lovitura de teatru şi procesul, până atunci un divertisment, poate să se transforme real sau formal în Joc.

Vom ilustra mai jos situaţii de divertismente negative, aparent foarte asemănătoare Jocurilor şi care adesea le pregătesc, le precedă sau le urmează. De altfel, chiar dacă "divertismentele negative" sunt tolerate de toate părţile implicate, considerăm că este util să le discutăm. Faptul că sunt neproductive, inutile, negative şi consumă multă energie poate să justifice atenţionarea persoanelor care le practică, pentru a le face să-şi caute şi să-şi găsească alte metode mai utile, mai atrăgătoare şi mai agreabile de petrecere a timpului lor liber.

"DE-A V-AŢI ASCUNSELEA"

Anumite divertismente negative sunt strategii complexe de evitare, pe care le numim "de-a v-aţi ascunselea". Aceste strategii, precum cele din exemplu de mai jos, cuprind numeroase posibilităţi de dezvoltare a unor Jocuri, pornind de la o lovitură de teatru. Obiectivul fundamental al Jocului "De-a v-aţi ascunselea" este de a evita asumarea responsabilităţilor, de a evita o critică sau de a evita con-

---

2) Conceptul de racket este unul din cele mai puţin cunoscute în A.T. Permite dezvăluirea, în relaţiile cotidiene, a echivalentului unui comportament mafiot care "oferă" în aparenţă o protecţie, pe când în realitate, cere bani. Un racket este un comportament care ascunde un altul. O paralelă obişnuită este obiceiul de a face cadouri cuiva care speră mai degrabă să beneficieze de atenţie sau de sprijin. Poate să acţioneze şi la expresia unei emoţii. De exemplu, unele persoane care nu ştiu să-şi exprime furia, emoţie care le este interzisă, încep să plângă.

fruntarea cu o imagine a realităţii oferită de altcineva. Iată ca exemplu dialogul următor:

— HENRI: "Gérard, vroiam să-ţi spun că nu apreciez deloc faptul că vii şi-mi scormoneşti în birou în absenţa mea. Dacă ai nevoie de ceva, cere-mi."

— GÉRARD: "Da' n-am scormonit în biroul tău. Cine ţi-a spus aşa ceva?" (1)

— HENRI: "Te-am văzut marţi seara, după închidere. Mai mult, te-ai apucat să-mi citeşti şi agenda."

— GÉRARD: "Ah, asta era! Păi aveam nevoie urgent de o informaţie." (2)

— HENRI: "Mă cam îndoiesc. Oricum, asta nu schimbă cu nimic faptul că mi-ai umblat prin lucruri, ceea ce nu doresc să se mai întâmple."

— GÉRARD: "Ascultă, nu-mi place deloc că mă spionezi. Credeam că ai încredere. Dacă nu doreşti să mă ating de afacerile tale, nu trebuie decât să-mi spui." (3)

— HENRI: "Aşa gândesc şi eu ... şi de altfel este ceea ce fac în acest moment"

— GÉRARD: "Te dai mare. Şi tu te instalezi în biroul Elenei, şi ea nu spune nimic, nu?" (4)

— HENRI: "I-am cerut permisiunea. De altfel, a şi apreciat acest lucru."

— GÉRARD (ridicând tonul): "Ascultă, în definitiv nu e nimic grav! Nu văd de ce faci atâta caz!" (5)

— HENRI (calm): "Nu eu sunt cel care ridică tonul şi se înfurie!"

— GÉRARD: "Pentru că nu am înţeles ce vrei de la mine. Ce ţi-am făcut?" (6)

— HENRI: "Nu vreau nimic de la tine. Doresc pur şi simplu să nu mai scormoneşti în lucrurile mele. Dar se pare că nu vrei să înţelegi, asta e tot."

— GÉRARD: "Bineînţeles că n-o să mă mai ating de lucrurile tale! Dar puteai să-mi spui chestia asta mai simplu!." (7)

Acest dialog supărător ilustrează numeroase strategii de evitare, care propun fiecare o posibilitate de amorsare a Jocului. Henri doreşte abordarea şi rezolvarea unei probleme care îi se pare foarte importantă, în timp ce Gérard tinde să recurgă la numeroase strategii de fugă sau eschivă.

Prima strategie de eschivă este negarea (1). Este strategia cea mai simplă. Câteodată este începută mai subtil: persoana neagă un fapt, solicitând un exemplu, şi apoi contestă validitatea exemplului:

— "Eu, să întârzii! Nu mi s-a întâmplat niciodată!"

— "Ba da, ba da."

— "Când? Dă-mi un exemplu."

— "Marţea trecută, la întâlnirea cu NEXOS."

— "A, dar nici ceilalţi nu au venit la timp, aşa că nu este grav."

A doua strategie de eschivă (2) este de a oferi o explicaţie. Logica ar fi că, dacă se oferă un motiv pentru un comportament inacceptabil, acesta devine în mod miraculos pozitiv. De altfel, anumiţi manageri gândesc că dacă au argumente bune pentru explicarea eşecurilor lor, acestea devin dintr-o dată acceptabile.[3)]

A treia strategie de eschivă (3), "trebuia să-mi spui" înseamnă o trecere la atac. "Vinovatul" tinde să-l facă pe celălalt responsabil de a nu-l fi prevenit din timp de ceea ce consideră un comportament inacceptabil. Logica ar fi că, dacă nu mi se dă în prealabil o listă completă a tuturor comportamentelor inadmisibile pe care le-aş putea avea, nu am de ce să mă simt responsabil.

A patra strategie de eschivă (4) este de a trece la atac, schimbând subiectul.

---

3) A se vedea mai departe "Retroproiectorul" pentru acest subiect

– "Tu nu ţii cont niciodată de părerea personalului tău."

– "Ocupi întotdeauna locul de parcare rezervat clienţilor."

Acest dialog al surzilor ilustrează logica după care nu am de ce să accept criticile unui om dacă am găsit ceva să-i reproşez. Jocul descris mai departe constă în punctarea unui "Defect" la partenerul de dialog. Un punct în poarta lui şi suntem chit!

A cincea strategie de eschivă (5) constă în încercarea de a crea o diversiune emoţională. Interlocutorul se înfurie şi-l acuză pe celălalt că "a făcut atâta caz din asta". Această strategie de eschivă este cea care ar putea provoca Jocul "Scena", pe care îl descriem mai departe.

A şasea strategie de eschivă este de a face ca problema să pară generală, relaţională, chiar afectivă, când de fapt nu este vorba decât de un comportament unic. Este vorba de o strategie scoasă în evidenţă mai ales de persoanele cu un profil mai afectiv. Acestea au obiceiul să sesizeze, într-o critică cu obiect precis, un comportament de respingere totală, personală şi necondiţionată, care ar fi bineînţeles inacceptabilă şi nedreaptă.

Bomboana de pe colivă din exemplul nostru este încheierea dialogului prin negarea însuşi a procesului de eschivă (7), întorcându-i interlocutorului responsabilitatea pentru schimbul negativ de cuvinte, pe motiv că "nu ştie să spună lucrurile într-un mod acceptabil".

– "Dar în definitiv de ce foloseşti tonul ăsta? Dacă ai vorbi mai amabil, aş accepta cu uşurinţă ce spui".

Persoana respectivă se face că uită că discuţia durează deja de zece minute şi că, la început, tonul interlocutorului era foarte direct, simplu, obişnuit şi calm.

Această ilustrare a Jocului pe care îl numim "De-a v-aţi ascunselea" prezintă o formă de rivalitate între două persoane. Poate să rămână în continuare la limita unui Joc sau să devină mai dramatic, întrucât o lovitură de teatru se poate produce în orice moment. Acest tip de proces de refuz este foarte apropiat de Jocul "Da, dar...", prezentat în capitolul intitulat "Rezistenţa".

"Este îngrozitor!"

— "Dacă rămâneţi în serviciul nostru, veţi vedea cât de dură este viaţa..."

— "În zilele noastre nu mai ai nici o scăpare"

— "În administraţie nu ai drumul neted"

— "Cu criza din sectorul nostru şi în conjunctura generală, ce putem face...?"

Toate aceste fraze ilustrează genul de remarcă folosit de un jucător de genul "Este îngrozitor!". Acest Joc este un exemplu tipic de divertisment negativ care poate să sfârşească prost, dacă interlocutorul nu acceptă să se prindă şi el în discursul morocănos, demotivant asupra "regimului".

Începutul Jocului "Este îngrozitor!" poate să nu aibă decât rostul de a face să treacă timpul mai uşor cu văicăreli, într-o companie dezagreabilă, sau poate servi la provocarea compasiunii faţă de destinul său. De asemenea, poate avea ca scop împresurarea interlocutorului cu o viziune sumbră asupra lumii, în care nu există nici o posibilitate de acţiune sau de iniţiativă. Poate avea loc o lovitură de teatru dacă interlocutorul refuză rolul care îi este propus într-un mod amabil şi decis sau dacă jucătorul care debutează în Victimă se transformă într-un Persecutor:

"Dar nu puteţi dumneavoastră să înţelegeţi nenorocirea mea... Apoi, în orice caz, nu sunteţi deloc interesat"

"Defecte"

Acest divertisment este echivalentul Jocului "Acum te am la mână, ticălosule!", prezentat în capitolul precedent, şi constă în enumerarea tuturor defectelor partenerului de discuţie sau a unei terţe persoane ori a dificultăţilor de neînvins care caracterizează o situaţie:

"Acest raport este un zero. Este înţesat de greşeli şi, de nonsensuri. Uite cât de prost este prezentat! Vreţi într-adevăr să-l citesc?"

Ca şi în Jocul "Este îngrozitor" este vorba aici de divertismentul preferat al persoanei care bombăne. Poate servi la atingerea mai multor obiective mai mult sau mai puţin ascunse: permite de cele mai multe ori ascunderea propriilor defecte, a limitelor sau a dorinţei de a lua puterea într-o situaţie sau ascunderea incapacităţii de asumare a responsabilităţii pentru rezolvarea unei probleme. În orice caz, îi permite protestatarului să nu vorbească direct despre sine, ci să scoată în faţă pe altcineva sau altceva.

În anumite situaţii, protestatarul se asigură, prin strategia de critică adoptată, că poate spune mai târziu, dacă lucrurile sfârşesc prost, că a prezis acest lucru. Adesea este strategia "avocatul diavolului", care nu găseşte nimic pozitiv să spună despre nici o propunere de rezolvare a unei probleme. Aceasta poate fi o strategie de protecţie personală, pusă în aplicare de un strateg care nu doreşte să răspundă de eventualele greşeli, pentru a-şi păzi mai bine cariera.

În unele organizaţii, acest divertisment prin "Defecte" pare să fie practicat de toată lumea. Într-o companie internaţională, angajaţii unui serviciu se plâng tot timpul la serviciul personal, criticând comportamentul şefului lor de altă naţionalitate, care nu ştie să-i "sprijine în mod pozitiv". Dar la plângerile angajaţilor, şeful nu găsea să răspundă decât cu critici, nemulţumiri şi reproşuri. Prin urmare, el juca tot timpul "Defecte".

Paradoxal este că nici angajaţii nu găseau nimic pozitiv să spună despre şeful lor. Făceau exact ceea ce ei îi reproşau lui şi, mai mult, nu vociferau decât pe la spatele lui, în timp ce el avea măcar meritul că le spunea în faţă ce gândea. Pentru a închide bucla, directorul de personal a mers la directorul general ca să reclame, protestând că-i obligat să piardă timp, ascultându-i pe alţii cum se plâng.

Situaţia nu evoluează, nefiind nimeni în stare să acţioneze pentru a opri sau a încetini acest proces steril. Fără îndoială, fiecare are câte ceva de câştigat, ceea ce poate dura mult timp. Este un divertisment. Dar dacă presiunile asupra şefului cresc, dacă apar probleme în serviciul respectiv sau dacă organizaţia începe să aibă rezultate proaste, încep să se întrunească toate elementele pentru a se începe un Joc mai dramatic.

"FĂRĂ EL!"

Există situaţii în care angajaţii unui serviciu cu rezultate slabe, incapabil să-şi atingă obiectivele, îşi petrec timpul acuzându-şi şeful de lipsa lor de eficacitate şi susţinând că, dacă n-ar fi el, totul ar fi posibil. "Fără el" ar fi şi ei mai motivaţi, mai eficienţi, mai capabili şi mai responsabili.

"Fără el" este prin urmare un divertisment al protestatarilor care doresc să convingă o terţă persoană că toate necazurile şi eşecurile lor provin din aceeaşi sursă. Situaţia se poate transforma în dramă printr-o "lovitură de teatru". Protestatarul poate fi confruntat în viaţa particulară cu lipsa sa aparentă de responsabilitate. Protagoniştii pot, de asemenea, să urmeze un Joc mai direct, care să aibă în centrul lui ţapul ispăşitor, învinovăţit de necazurile lor. De cele mai multe ori, "Fără el" rămâne un divertisment care permite fiecărui participant să-i acuze pe cei care nu sunt de faţă, de propria lor pasivitate.

Cel mai greu este să se stabilească în ce măsură sunt justificate acuzaţiile oamenilor: dacă odată plecat dintre ei cel care îi supără, necazurile ar înceta. Dacă cel acuzat este mutat în altă parte, membrii echipei găsesc imediat un alt "responsabil", care îi împiedică să-şi asume responsabilităţile, să se dezvolte sau să devină adevăraţi învingători. "Fără el" este prin urmare un divertisment pe care îl găsim în organizaţii obişnuite, cu reuşite puţine, în care nu există provocări veritabile şi nici viitor. Angajaţii găsesc un motiv acceptabil, acela că nimeni nu poate schimba nimic şi care explică situaţia lor de eşec. Această scuză poate fi la fel de confuză ca mediul general, cum se întâmplă, spre exemplu, în "Conjunctura", unde se dă vina pe "economia globală". Pe de altă parte, scuza poate fi foarte precisă, vizând o cauză foarte specifică, precum o lege nouă. În toate cazurile, onoarea este salvată. "Fără el", sau "Fără ei" am fi nişte adevăraţi luptători... păcat că nu putem face nimic.

"PICIOR DE LEMN"

În alte cazuri, motivul nereuşitei sau al semi-eşecului este o dificultate de netrecut, de natură mai degrabă personală. Este imposibil să pui

necazul în cârca altuia. "Picior de lemn" porneşte de la ideea că, deşi eşti implicat în propria-ţi nereuşită, nu poţi face nimic. Nu poţi să ceri cuiva care are un picior de lemn să danseze bine!

Acest divertisment constă în a prezenta situaţia ca şi cum nu s-ar mai putea schimba nimic, fie pentru că nu s-au făcut suficiente studii, fie pentru că oamenii nu au suficientă vechime, fie pentru că există numai dezavantaje. "Este prea târziu, nu mai pot să fac nimic". De cele mai multe ori un divertisment de tipul "Picior de lemn" la care se dedă Victima serveşte şi la de-responsabilizare. În principiu, solicită însă un pic de înţelegere din partea celorlalţi, dacă nu compasiunea Salvatorilor.

În anumite cazuri, am văzut astfel de Jucători, buni manipulatori, care încercau să obţină favoruri excepţionale agitându-şi "Picioarele de lemn". "Nu mă vreţi pe mine pentru că: sunt femeie, sunt prea tânăr sau în vârstă, sunt şomer, sunt străin etc." În numeroase situaţii, nimic nu dovedeşte că persoana respectivă are sau nu dreptate. Dar tentativa sa de a culpabiliza este adesea cel mai bun mod de justifica faptul că este respins. Tentativa sa de manipulare poate să provoace o lovitură de teatru şi să se încheie cu un beneficiu negativ. În aceste cazuri, situaţia se aseamănă mai mult cu un Joc decât cu un simplu divertisment.

"ÎNCOLŢIT"

"Nu mă plâng de muncă, dar luând în considerare organizaţia şi oamenii din jurul meu, am prea puţine şanse să schimb contextul. Dată fiind conjunctura, sunt puţine şanse să găsesc un alt post în altă parte, în domeniul meu şi într-un timp scurt. Şomajul, chiar temporar, nu mi-ar permite să mă achit de obligaţiile mele familiale, iar până când copiii mei şi-ar câştiga independenţa vor mai trece încă zece ani. Îmi este imposibil să mă pregătesc şi să-mi dezvolt competenţa cu orarul meu de muncă şi cu timpul pe care-l pierd cu transportul. Nu găsesc soluţie! Efectiv, nu am ce să mai fac!"

Unii oameni care par pasivi sau cărora le este greu să-şi asume responsabilităţi ori să acţioneze îşi percep situaţia ca şi cum ar fi complet fără ieşire. Nu mai este nimic de făcut, toate căile le sunt

închise, toate opţiunile sunt sortite eşecului. Aceşti oameni joacă rolul de "Încolţit". Rezultatul, în raport cu o situaţie sau cu o problemă, este un individ demotivat şi resemnat într-o lume în care toate tentativele de ieşire din impas sunt percepute ca inutile. "Încolţit" pare să cumuleze efectele Jocurilor pasivităţii cum ar fi "Fără el", "Picior de lemn", "Conjunctura" şi altele, cu scopul de a-i permite jucătorului, care joacă singur, să ajungă la o paralizie totală.

"Încolţit" pare a fi beneficiul negativ al unei dinamici de eşec aplicată pe termen lung, dar ale cărei consecinţe reale par a fi ignorate de jucător, cât încă ar mai avea timp să ia măsuri. A-l împrumuta pe Pierre pentru a-l rambursa pe Paul este un proces prin care se rezolvă o problemă generând alta şi care poate să conducă la o acumulare imposibil de digerat. Un exemplu clasic în finanţarea organizaţiilor este acumularea de credite obţinute din diverse surse, pentru a rambursa datoriile imposibile pe termen lung şi apoi pentru a avea o "lovitură dură". Astfel "Încolţit" jucat de către un patron de întreprindere este Jocul care se termină prin depunerea bilanţului.

La nivel individual, "Încolţit" este rolul partenerului aflat în faţa jucătorului "Acum te am la mână, ticăloasule!", prezentat în capitolul precedent. Atunci când, în urma unei strategii de încercuire pusă în aplicare de Persecutor, Victima se găseşte împinsă "la Colţ", în mod inconştient ea poate contribui la propria sa înfrângere, jucând "Încolţit".

"ISTOVIT"

"Istovit" este adesea un mod de viaţă şi, prin urmare, un divertisment, înainte de a deveni un Joc. Este drogul supraîncărcării şi surmenajului cotidian din mediul de lucru. Astfel, folosind excesele de responsabilitate, de proiecte, de centre de interes sau de obiective pentru a provoca eşecuri, se poate cristaliza un Joc. Mai ales când toate aceste excese se soldează cu ulcer, infarct sau chiar divorţ, care ar însemna lovitura de teatru. Deşi, la prima vedere, pare a fi un divertisment, "Istovit" este probabil un Joc important, chiar vital, care are o dimensiune dramatică pe termen lung.

Concret, Jocul "Istovit" este practicat de cineva care vrea să scape de responsabilităţile fundamentale, scufundându-se paradoxal sub un munte de lucrări, aparent foarte urgente şi importante. Omul respectiv evită astfel să exploreze noi domenii ori să reflecteze la o strategie pe termen lung, la dezvoltarea sa sau la noi perspective. Îşi asumă total controlul asupra rutinei zilnice, fără să delege nimic şi făcându-i pe toţi să creadă că este indispensabil. Acest Joc ar fi putut să se numească foarte bine "Fără mine nu faceţi nimic". Un astfel de Jucător este adesea un specialist în managementul crizelor şi urgenţelor. În mod inconştient el însuşi provoacă tensiuni pentru a-şi face apoi prezenţa indispensabilă. Se enervează foarte uşor (a se vedea scandalurile din "Scena") şi se comportă ca un terorist. După el, urgenţa situaţiei justifică orice.

Ca să poată ieşi dintr-o asemenea situaţie, jucătorul trebuie să înţeleagă ce anume încearcă să evite, ce îi creează o asemenea confuzie, până într-atât încât să se înşele singur asupra a ceea ce este important. Dar un asemenea demers reclamă curaj.

"Uite ce mi-ai făcut!"

Acest Joc este complementar celui precedent. Este jucat de o Victimă care, în primul moment, admite intervenţia cuiva în munca sa pentru a-l putea persecuta mai târziu. Scopul este să-l poată blama pe celălalt pentru propriile sale erori. Adesea este jucat de o persoană ceva mai retrasă sau chiar temătoare, care se străduieşte să demonstreze că ceilalţi sunt de vină pentru erorile pe care le face, că ar fi mai bine dacă ar lucra singură. Pentru această persoană, apropierea, schimbul, cooperarea nu aduc decât complicaţii şi necazuri. Acest proces este probabil o primă etapă către un alt Joc, numit "Fără tine", în care relaţia cu celălalt este văzută ca sursa tuturor necazurilor, a lipsei de eficacitate şi a rezultatelor nesatisfăcătoare.

"Uite ce mi-ai făcut!" este jucat câteodată de persoane care au muncit sau au trăit timp îndelungat în izolare şi care se confruntă la un moment dat cu responsabilitatea păstrării unei relaţii durabile. Este mult mai uşor să trăieşti singur decât să ai de rezolvat probleme împreună cu ceilalţi. În acelaşi mod, anumite organizaţii, servicii, departamente sau divizii care au lucrat un timp îndelungat separat

şi sunt forţate la un moment să colaboreze cu altele pot ajunge rapid la concluzia că "ceilalţi" nu aduc decât necazuri.

Prin respingerea responsabilităţii pentru erorile imediate, "Uite ce mi-ai făcut!" exprimă mai ales teama de a trăi în apropierea unui partener care poate impune anumite adaptări sau schimbări fundamentale şi pe termen lung.

"SCENA"

Când nu se doreşte asumarea unei responsabilităţi, atenţia se poate deturna cu o demonstraţie emoţională. Pentru asta, bărbaţii recurg mai degrabă la furie, iar femeile la tristeţe. Astfel, ei fac o "Scenă" ca să realizeze o diversiune. Ca atare, este văzută ca o bună strategie de evitare a confruntării cu propria incompetenţă.

Cu ocazia unui bilanţ privind rezultatele şi activitatea a doi manageri care acumulaseră întârzieri mari în dezvoltarea pieţelor lor, directorul de vânzări încearcă să-i preseze pe împricinaţi cu întrebările, ca să afle care sunt cauzele incompetenţei lor. Jacques, care răspundea de Zona II a ridicat tonul, mascându-şi prin izbucnirile de furie lipsa de argumente, iar Jacqueline, care se ocupă de Zona III, a început să plângă, ca să pareze orice încercare de clarificare a propriei sale incoerenţe.

După o asemenea "dramă", întreaga organizaţie nu vorbeşte despre incompetenţa celor doi manageri de zonă, ci mai degrabă despre psihodrama provocată de directorul de vânzări. Prin urmare, "Scena" este o formă de escaladare emoţională care oferă jucătorilor o diversiune, permiţându-le să profite de faptul că în organizaţia lor astfel de manifestări sunt considerate drame în sine.

SEDUCŢIA

Sub tema generală a seducţiei vă prezentăm mai multe tipuri de Jocuri care se apropie mai mult sau mai puţin de strategia de atracţie sexuală. Unele dintre acestea sunt mai simpatice, altele par inofensive. Dar toate sunt manipulatoare. Ca şi în celelalte Jocuri prezentate deja, şi acestea duc la irosirea unei energii vitale care ar putea fi utilizată altfel.

"VIOL"

"Viol" este titlul original dat de Eric Berne unui joc de seducţie ale cărui aplicaţii şi implicaţii sunt tot atât de interesante pe cât este numele de provocator. De la Jocul de seducţie limitat la dimensiunea sexuală, este interesant să constatăm că acelaşi proces sau aceeaşi structură de Joc pot fi regăsite şi în situaţii de negociere, de recrutare şi în alte relaţii zilnice de putere şi influenţă. Pentru a vă arăta în ce constă acest Joc foarte bogat şi reflecţiile care decurg din el, vă propunem să începem nu printr-o poveste de familie, ci printr-un basm bine cunoscut - Scufiţa Roşie. Este vorba aici, aţi înţeles bine, de povestea reală a Scufiţei Roşii, cea care nu este adaptată pentru copii, ci o versiune care subliniază morala pentru adulţi. Pentru a împărtăşi această versiune cunoscută numai de iniţiaţi, reluăm structura Jocului "Formula J", prezentată deja în capitolul al doilea.

MOMEALA

Când o femeie dorește să-l vâneze pe "lup"[1] întâi de toate își ascunde jocul. Femeile agresive induc frică lupilor, care sunt foarte sălbatici și neîncrezători. Prin urmare, ea începe mai întâi să se alinte, să se joace de-a fetița, lucru care îi provoacă lupului mai puțină frică. Știm cu toții că, sub aparențele neliniștitoare seducătorul-lup este în principal un animal prea puțin sigur pe el. Deghizată în fetiță care afișează aparențe naive și care se numește Scufița Roșie, femeia-vânător pornește în căutarea lupului. Mai întâi, ea se îmbracă în roșu ca să atragă atenția (fiindcă verdele nu se vede prea bine în pădure) și, trebuie subliniat, ca să fie sexy. Apoi trebuie ca lupul să frecventeze pădurile (locuri rău famate[2] sau cu bărbați afemeiați). De fapt, lupii nu prea frecventează orașele sau locurile civilizate, unde se deghizează și ei, dar în oameni "de lume".

Pentru a-și îndeplini scopul, femeia-copil trebuie, de asemenea, să părăsească străzile largi și să bată, mai degrabă, potecile sau drumurile ascunse, s-o ia pe scurtături întunecoase, care îi oferă multe ascunzișuri. Lupii detestă mulțimea. Sunt timizi și le place să-i observe pe alții din umbră. Ca să-i atragă atenția, Scufița Roșie trebuie să cânte și să nu se grăbească. Astfel ea poate să-l îmblânzească pe lup și să-i lase timpul să-și adune curajul.

PUNCTUL SLAB

Această capcană este destul de grosolană, dar lupii nu sunt dotați cu inteligență umană. În pofida deghizării recunoscute de toți și în ciuda faptului că o "fetiță mică", singură, cântând

---

1) Admiratorii animatorului Tex Avery au înțeles că este vorba de seducători (n. a.)

2) Joc de cuvinte în fr. "mal famés sau mâle - femmés". La origine expresia "povestea unei femei bune" ("histoire de bonne femme") se scria "povestea unei faime bune" ("histoire de bonne fâme"). Este vorba de pilde de bună reputație sau cu fapte doveditoare. (n. a.)

într-o pădure periculoasă ar putea surprinde pe oricine, lupul nu găseşte acest lucru ciudat. Fără îndoială, el vrea să creadă că mai există încă naivitate şi puritate la femei. Lupul nostru ignoră, prin urmare, toate semnalele care i-ar indica faptul că este în pericol şi cade în plasa femeii-vânător.

RĂSPUNSUL

Lupul se descoperă făcând avansuri. Altfel spus, el "se aruncă" asupra "micuţei" şi îşi manifestă naiv intenţia fermă de a o "mânca".

LOVITURA DE TEATRU

Surpriză! Micuţa protestează, se zbate şi chiar se bate cu lupul cu o forţă de adult. Deşi lupul se aştepta la o pradă uşoară, dispusă să consimtă, se trezeşte în faţa unui adversar sălbatic. Scufiţa Roşie strigă după ajutor, atrage mulţimea, îl ridiculizează (ţipă "Viol") în faţa unui public (cititorii) care, bineînţeles, îi ia apărarea, pentru că este mult prea delicată ca să fie înghiţită.

Participarea publicului este însă echivocă. Unii dintre noi s-ar arăta cu siguranţă dispuşi să joace (incognito) rolul lupului, aşa că nu ne-am pierde timpul citind o poveste atât de siropoasă (vezi povestea Cei trei purceluşi, care este la fel de ambiguă).

Protagoniştii, cititorii atraşi de Scufiţa Roşie, ajung să fie lipsiţi de plăcerea eliberatorilor in extremis, de tăietorul de lemne (pădurarul "cumsecade" şi moralist, care îşi petrece timpul separând femeile-copil, lupii şi cititorii "călători prin păduri").

CONFUZIA

Lupul este vânat şi rănit, dar nu înţelege nimic şi rămâne cu dorinţa neîmplinită. Pietrele din stomac îl fac să se înnece când bea apă din râu. Femeia, la rândul ei, se regăseşte singură şi din nou prizoniera instinctelor ei proiectate efemer asupra

altuia. Publicul se întreabă ce s-a întâmplat şi ce rol are fiecare dintre cei implicaţi. Lucrurile nu sunt ceea ce par şi nu mai sunt ceea ce au fost. Vălul pare să se ridice din povestea noastră, dar misterul relaţiilor bărbat-femeie se îndeseşte. Ar fi fost atât de simplu dacă am fi fost cu toţii într-adevăr naivi!

BENEFICIUL NEGATIV

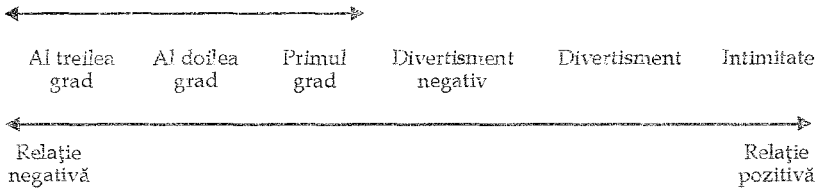
În concluzie, fiecare protagonist îşi spune micul cuplet negativ despre sine, despre partenerul său de joc, despre lume şi viaţă. Femeia: "Eram sigură", "Toţi sunt la fel", "Nu se gândesc decât la asta...". Lupul: "De fiecare dată este acelaşi lucru", "Toate sunt la fel", "Nu voi ajunge niciodată să...", "Niciodată nu o să mă mai las păcălit", "Data viitoare să facă bine să se ferească". Tăietorul de lemne: "Parcă numai asta am de făcut", "Nu primesc nici măcar un mulţumesc", "Ea nici măcar nu m-a remarcat", "Ar fi trebuit să fiu lup, măcar aş fi făcut ceva impresie" etc. Toate acestea sunt afirmaţii care ilustrează beneficiile negative ale triunghiului de parteneri Persecutor – Salvator – Victimă. La sfârşitul Jocului şi luând forma vocilor interioare, aceste afirmaţii le confirmă protagoniştilor că, în mod categoric, viaţa este într-adevăr greu de trăit.

Această poveste descrie cele trei roluri fără să ţină seama de public, iar acest proces i-a făcut celebri pe romancierii din toate timpurile. Mai întâi, este vorba de Victima-Persecutoare. Este delicată şi ştie asta, joacă rolul fricoasei care umblă prin locuri puţin frecventate, sperând la tot ce poate fi mai rău. Apoi este vorba de seducătorul-Persecutor, care sfârşeşte ca Victimă. Pentru el, din nenorocire, povestea se sfârşeşte întotdeauna prost. Se împiedică întotdeauna de acelaşi gen de femeie, deghizată la fel, şi speră întotdeauna şi fără încetare să descopere o alta. Apoi este vorba de salvatorul-justiţiar, care se găseşte la sfârşitul cursei tot singur, ca şi ceilalţi eroi din poveste, apărând o morală pe care nimeni nu o doreşte. În sfârşit, în rol de plătitor este publicul, nu atât de "curat", trăind întâmplările prin procură. Publicul plăteşte pentru a vedea, pentru a citi şi pentru a auzi poveşti adesea scabroase, imaginându-şi fără îndoială că este un partener activ într-unul sau altul dintre rolurile pe care le vede în culori vii.

Subliniem că această descriere a Jocului nu pretinde că nu există un viol veritabil. Violența gratuită, victimele adevărate și criminalii există. Aici nu este însă nici un fals proces. Prin noțiunea de Joc urmărim să subliniem că anumite relații negative dezvăluie mai degrabă un proces repetitiv, asimilabil ca Joc al seducției. Printr-un astfel de Joc, parteneri care se "caută" și se recunosc repetă periodic aceleași procese neproductive, ajungând la aceleași rezultate nesatisfăcătoare.

Un asemenea proces de seducție poate fi un divertisment cu totul lipsit de importanță, amical, acceptabil social și chiar simpatic. Într-o dimensiune și mai pozitivă, seducția poate fi chiar un proces relațional apreciat. Este savurat când este jucat cu dragoste și eleganță între doi adulți autentici. În aceste cazuri, partenerii subliniază aprecierea unuia față de celălalt prin gesturi, priviri și atenții. Nu este vorba de Joc în acest caz, ci mai degrabă de intimitate sau de dragoste, iar partenerii nu simt nevoia să se deghizeze, pentru că, în ochii lor, publicul nu există.

"GRAD DE SEDUCȚIE"



Când jocul devine puțin iritant, fiind jucat la "primul grad", de exemplu între o seducătoare cam excesivă și un bărbat prea "macho", începem să simțim o oarecare stânjeneală ca martori și avem senzația că ne pierdem timpul. Suntem deja pe terenul Jocurilor.

Jucat la "al doilea grad", Jocul devine o formă de drog. În acest caz, partenerii de Joc sunt închiși într-un tip de relație pe care o repetă la toate întâlnirile lor. Nu știu să facă altceva decât să se distrugă unul pe altul. În aceste situații, actorii pot avea nevoie de un ajutor profesional, cum ar fi o consultație sau o consiliere de specialitate, pentru ca lucrurile să nu se termine prost.

Lucrurile sfârşesc însă prost când Jocul este jucat la "al treilea grad". Sfârşitul poate fi tragic pentru toţi partenerii, care se manipulează până se distrug. Uneori, jucătorii de "Viol" la al treilea grad pot să ajungă în justiţie, în închisoare, la spital, la cimitir sau la azil. În astfel de cazuri, ne putem găsi fie în rolul veşnicului păgubaş care plăteşte oalele sparte, al martorului vinovat de inactivitate ori al publicului care a asistat pasiv la un proces ce a escaladat spre distrugere.

Un joc "Viol" cum este cel prezentat mai sus, care începe pe un ton glumeţ, devine din ce în ce mai serios şi se termină într-o notă dramatică, ilustrează, în forma sa, o dimensiune implicită a tuturor Jocurilor. În organizaţie, suntem conştienţi astăzi că limita acceptabilului în glumă este câteodată depăşită repede şi pe nesimţite, devenind treptat hărţuire sexuală. Un divertisment poate derapa foarte uşor, prin umor şi prin seducţie amicală, către un impas dramatic, fără ca vreunul dintre parteneri sau martori să bage de seamă.

Ca în multe alte Jocuri, "Viol" începe adesea cu aluzii aproape nostime şi ambigue, părând, din nenorocire, acceptabile. Protagoniştii nu merg mai departe decât îşi pot permite, fie din neglijenţă, lenevie, lipsă de vigilenţă, curaj sau disciplină. Ca şi în alte Jocuri, şi aici trebuie, pe de o parte, să se măsoare amploarea pagubelor produse în cele din urmă de Jocul "Viol" prin irosirea energiei, prin slăbirea eficacităţii şi prin distrugere, şi, pe de altă parte, să se limiteze costurile acestora.

"Apatic"

Jocul "Viol" nu este utilizat numai în cadrul relaţiei de natură sexuală. Structura sa îi permite să se plieze şi altor situaţii de muncă. Exemplul următor, care începe cu un demers fermecător, prezintă un Joc utilizat în mod curent în negocieri.

> Mergând să negocieze un nou contract cu un client industrial important, directorul tehnic al unei întreprinderi este plăcut surprins să fie întâmpinat de o femeie foarte frumoasă. Ea răspunde de pregătirea contractelor şefului ei, directorul de achiziţii. Farmecul ei planturos, privirea un pic mioapă şi vorbirea peltică îl mişcă pe client într-un mod nedefinit.

Negocierea cu ea este eficace şi rapidă. Directorul tehnic doreşte să-i fie pe plac şi renunţă să mai insiste asupra unor zone mai neclare, având "încredere în flerul ei". Femeia face o prezentare rapidă a criteriilor tehnice, a cerinţelor firmei ei, laudă adaptabilitatea şi flexibilitatea organizaţiei, vorbeşte de relaţia de parteneriat care trebuie să se dezvolte pe termen lung şi completează singură "punctele de detaliu" pe formularul de contract, în aşteptarea întâlnirii cu şeful ei, pentru moment ocupat.

În clipa în care directorul tehnic al întreprinderii se simte lămurit, femeia îl conduce la şef. Îl prezintă acestuia şi îi spune că nu sunt probleme în privinţa contractului, că totul este convenit. Apoi ea părăseşte sala.

Abia acum directorul tehnic începe să simtă capcana: descoperă că preţul este ridicol, că termenele de livrare nu pot fi respectate, iar clauzele contractului sunt draconice. Încercând să reziste şi punând tot felul de întrebări, şeful de la achiziţii îl întreabă cu un aer agasat:

— "Dar asistenta mea a spus că v-aţi înţeles în toate privinţele. Să nu-mi spuneţi că nu aţi discutat despre asta. Ce aţi făcut în tot acest timp?"

Acuzaţia mascată de incompetenţă şi de adoptare a unui comportament inacceptabil este bineînţeles foarte subtilă.

Ca să nu pară "fraier" în faţa cuplului de "vânători" format din şeful de achiziţii şi asistenta lui, directorul tehnic al întreprinderii poate prefera să accepte un contract ale cărui clauze îi pot pune organizaţia într-o situaţie proastă.

Într-un mod mai subtil, înlocuirea unuia dintre interlocutori în cursul unui proces de achiziţie, vânzare sau negociere este adesea o metodă de a-l dezechilibra pe "adversar". Astfel, în unele organizaţii, negocierile încep prin acte de încântare şi seducţie. Se folosesc abundent cuvinte cheie cum ar fi "parteneriat", "încredere", "transparenţă" şi "cooperare", în discuţii lungi, pavate cu bune intenţii, la care participă interlocutori fermecători. Apoi, când se trece la masa negocierilor, atât interlocutorii, cât şi discursul, se schimbă.

Această substituire îngăduie abandonarea acordurilor tacite, renunţarea la promisiunile indirecte şi anularea eventualelor concesii verbale. Procesul indică, prin urmare, că relaţia este "dură", că este nevoie de vigilenţă şi că trebuie timp pentru a putea citi printre rânduri. Marile discursuri amabile nu sunt decât praf în ochii publicului admirator şi ai partenerilor naivi.

"VIOL INTELECTUAL"

Ca în strategia Scufiţei Roşii, una dintre cheile Jocurilor de seducţie este de a promite interlocutorului, câteodată indirect, ceva foarte seducător, pentru ca apoi să fie lăsat doar cu frustarea ori să fie chiar ridiculizat. În Jocul "Viol", promisiunea are de-a face cu sublimul celui de-al nouălea cer. În cadrul unei organizaţii sau în alte situaţii, promisiunea poate fi de altă natură, păstrând însă aceeaşi structură a Jocului. În anumite cazuri, ca în exemplul următor, Jocul este jucat la un nivel pur intelectual.

> DURAND — "A, Dupont, ce mai faci? Auzi, eşti la curent cu noile decizii privind serviciul tău? Conducerea a vorbit ieri despre asta la şedinţă."
>
> DUFONT — "Ăăă...nu. Ce s-a întâmplat? Nu sunt încă la curent."
>
> DURAND — "Aha, bine! Nu ştii. Nu ştiu însă dacă am dreptul să-ţi spun. Mai bine întreabă-l pe şeful tău. Uită ce ţi-am spus!"

Jocul poate apoi să alunece uşor în "Luptaţi-vă". Totuşi, remarcăm că Durand face aluzie la ceva foarte proaspăt, o seamă de informaţii foarte interesante, dar pe care nu le furnizează[3]. Este vorba aici să i se arate interlocutorului informaţii, cunoştinţe, calităţi, plăceri sau obiecte pe care le preţuieşte dar să i se refuze dreptul de a le folosi imediat, pentru a-l face să simtă şi mai bine frustarea. Aici este vorba de un "Viol intelectual".

---

3) Acest Joc, care comportă o gamă întreagă de subtilităţi încă şi mai interesante, va fi dezvoltat într-o lucrare ulterioară. (n.a.)

"SECRETE"

Jocul "Secrete" este tot un Joc de seducţie, dar, spre deosebire de cel precedent, este vorba de a-i da interlocutorului o informaţie arzătoare, cerându-i totodată să n-o mai spună nimănui. Exemplul de mai jos ilustrează un dublu Joc, început printr-un "Secret" adaptat pentru "Violul intelectual".

HERVÉ — "Auzi, Daniel, am aflat din sursă sigură că unitatea noastră de producţie o să fie în curând închisă. Dar nu mai spune la nimeni."

DANIEL — "De acord, nu spun la nimeni, dar ţie cine ţi-a spus?"

HERVÉ — "Nu pot să-ţi spun asta. Dar te rog să nu mai spui la nimeni. De fapt, dacă vorbeşti despre asta, o să am eu neplăceri."

DANIEL — "Bine, de acord, ţin numai pentru mine, dar mi-ar plăcea să ştiu de unde ştii tu asta".

HERVÉ — "Nu pot să-ţi spun, crede-mă. Dacă se află că ştii şi tu, or să-şi dea seama că e de la mine. Jură că nu spui nimănui, contez pe tine!"

Etc.

În anumite familii şi organizaţii, ansamblul reţelelor şi coaliţiilor menţinute cu ajutorul secretelor ajunge câteodată să paralizeze. "Informaţiile" secrete deţinute de unii şi de alţii nu pot fi confruntate cu realitatea sau cu percepţiile altora. Toţi se simt obligaţi să păstreze secretele şi trebuie crezuţi "pe cuvânt". Ei par câteodată să poarte pe umeri povara unor informaţii insuportabile, de care nu pot să se elibereze. Acest Joc de seducţie este, în fapt, o manipulare care urmăreşte să obţină de la interlocutor o alianţă oarbă, totală şi necondiţionată. Prin câteva cuvinte, se cucereşte fidelitatea celuilalt, paralizându-i acţiunile sub pretextul unor informaţii excepţionale, oferite preferenţial. Subliniem că în aceste cazuri există o dimensiune biunivocă proprie Jocului "Luptaţi-vă", care va fi aprofundat în capitolul următor.

"Confidenţe"

Într-o unitate de producţie industrială, am remarcat că unul dintre managerii cei mai vechi servea în mod regulat drept consilier oficial. El avea funcţia aproape oficială şi acceptată de toţi de a-i ajuta pe noii directori să se adapteze în primii ani de activitate în uzină. Conform analizei, rolul lui era de a-i influenţa într-o manieră relativ conservatoare. De fiecare dată când noul director încerca să se aventureze pe un teren nou, inovând sau atacând vechile obiceiuri ale unei organizaţii cu o structură de tip familial, confidentul îl informa spontan şi foarte amabil despre istoria, parametrii imuabili, consecinţele previzibile şi erorile trecutului. În scurt timp, noul sosit era deja prizonierul poverii moştenite şi devenea şi el convins că schimbarea era imposibilă.

Aici se juca un joc apropiat de cel al "Secretelor", început cu seducţia împărtăşirii unor informaţii confidenţiale. Pe de altă parte, este un joc mai puţin ascuns şi fătarnic. L-am denumit "Confidenţe" sau "Eminenţa cenuşie". Este jucat în general de către o persoană în vârstă sau cu practică îndelungată într-o organizaţie, care îi dă managerului proaspăt recrutat informaţii foarte utile, ca să-l ajute să înţeleagă bine ce trebuie să facă. Confidentul îi spune noului director fraze de tipul "Ce trebuie să ştiţi dumneavoastră...", sau "Faceţi cum doriţi, dar...", după care îi povesteşte anecdote despre istoria, obiceiurile, reţelele de putere, dificultăţile previzibile sau cea mai bună strategie de adoptat. Un număr mare de manageri au fost dependenţi timp de trei sau patru ani de astfel de confidenţe, din teama de a nu greşi prea mult în noile lor posturi. Ceea ce nu înţeleg ei este însă că ascultând mult prea mult timp o singură voce, acceptă puţin câte puţin cadrul de referinţă al persoanei respective şi se lasă influenţaţi în felul în care înţeleg problemele şi soluţiile pe care trebuie să le aplice.

"Sunteţi într-adevăr formidabil"

"Orice măgulitor trăieşte pe spinarea celui care îl ascultă."

"Sunteţi într-adevăr formidabil" este jocul măgulitorului seducător, ca vulpoiul din fabula lui la Fontaine. Este vorba, în această strategie,

de a îngenunchea pe cineva (sau de a-l acoperi cu cadouri), transformându-l în debitor pentru ca apoi să se poată profita de el. Prin această strategie, interlocutorul este pus într-o poziţie în care să nu poată acţiona împotriva măgulitorului.

> "Sunteţi un conducător aşa de receptiv. Consider că aveţi un adevărat simţ al dreptăţii. De când lucrez cu dumneavoastră m-aţi învăţat mult mai mult decât am putut descoperi în toţi anii precedenţi ai carierei mele..."

După un bombardament susţinut de aprecieri atât de directe, şefului îi va fi dificil să-i administreze măgulitorului său cele mai elementare măsuri de autoritate, fără să se simtă întrucâtva jenat. Sub pretextul că oferă totul fără să vrea nimic în schimb, măgulitorul pregăteşte de fapt terenul ca să poată apoi să ia tot ce-i trebuie fără nici o limită. În acel moment, el dă lovitura de teatru: am dat totul, fără preget, acum a venit momentul să mă servesc.

"AŞTEPTAŢI, VĂ VOI AJUTA"

Un alt Joc încadrat în manipulările rezultate din strategiile de seducţie este cel al culegătorului prefăcut şi se numeşte "Aşteptaţi, vă voi ajuta". Jucătorul se învârte grijuliu în jurul unei persoane. Se sacrifică, nu alta, ca să-l ajute, îl înconjoară cu toate atenţiile, îl însoţeşte şi îl susţine. Solicitudinile sale nu sunt bineînţeles gratuite, iar în obiectul acţiunilor sale de împresurare se simte din ce în ce mai îndatorat, deşi nu a cerut nimic niciodată. Dacă i se refuză acest ajutor adesea ambiguu şi superficial (iar câteodată sufocant), jucătorul poate, fie să-i reproşeze interlocutorului că este un ingrat, fie să complice lucrurile, căutându-i nod în papură.

> Un angajat al biroului se învârte fără încetare în jurul unei secretare tinere şi drăguţe. Fata este din ce în ce mai incomodată de atenţiile lui insistente, chiar pisăloage. Suportându-l cu politeţe până la un punct, ea încearcă să-l facă să înţeleagă că a depăşit limitele. Junele nu înţelege, până când, într-o zi, secretara îl trimite la plimbare ferm şi în public.

— "Uite ce e, lăsaţi-mă în pace! Mă călcaţi pe nervi, pisându-mă toată ziua!!!"

— "Vai de mine, nu mai înţeleg nimic! Tot ce am făcut a fost numai ca să vă ajut. Nu trebuie să luaţi dorinţele dumneavoastră drept realitate, domnişoară."

Omul a negat totul deodată, pretinzând că a vrut să dea ceva, când, în mod evident, el cerea altceva.

Aceste Jocuri de seducţie nu sunt bineînţeles decât câteva exemple din catalogul inepuizabil al seducătorilor de toate tipurile. Aceste exemple sunt, fără îndoială, suficiente pentru a afirma că, dacă am fi puţin mai direcţi şi mai autentici, dacă am petrece mai puţin timp în aceste Jocuri şi manipulări indirecte şi afective, am putea probabil salva peste 50% din timpul şi energia noastră.

"LUPTAŢI-VĂ"

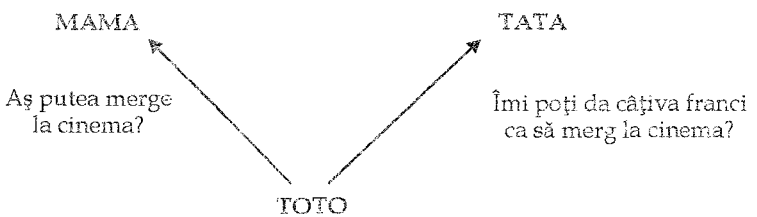
Luptaţi-vă este unul din numeroasele Jocuri inventariate de Eric Berne în Analiza Tranzacţională. Este, după părerea noastră, unul din jocurile cele mai bogate, cele mai răspândite şi care oferă cele mai multe variante. Prin structura sa generală este o excelentă trambulină pentru studiul câtorva dimensiuni şi aplicaţii sistemice ale Jocurilor.

În activitatea noastră de consultanţă, în ţări şi culturi total diferite, ne-am întâlnit cu una sau alta dintre formele Jocului "Luptaţi-vă". În toate cazurile, chiar dacă baza intrigii acestui Joc este aceeaşi, cadrul, statutul jucătorilor, rolurile lor sau alte subtilităţi sunt atât de diverse încât pot fi aproape de nerecunoscut. Pentru a sublinia particularităţile lor, mai ales că le întâlnim adesea, am dat câteva denumiri specifice câtorva variante. Chiar dacă sunt prezentate cu diferenţe importante, aceste variante sunt totuşi strategii ale Jocului "Luptaţi-vă". Vi le descriem mai jos în linii mari şi apoi vă împărtăşim câteva exemple rezultate din practica noastră în organizaţii, exemple care vă vor ilustra varietatea acestei superbe strategii de manipulare.

În principiu, Jocul "Luptaţi-vă" este cel al uneltitorului care pare să încerce întruna să semene zâzanie ca să poată apoi să profite de situaţie. Aceasta implică, prin urmare, mai mult de doi jucători, dintre care primul este cel care creează scena menită să provoace dezacordul celorlalţi. Când situaţia de conflict se stabilizează, el se retrage cu îndemânare din Joc, scoţând castanele din foc cu mâna altcuiva. Bineînţeles, un jucător bun şi suficient de influent poate să arunce în conflict, prin această strategie, populaţii întregi. Ca şi în

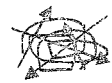
Jocurile practicate în anumite relaţii internaţionale, nu există limită superioară în privinţa numărului de participanţi care pot fi implicaţi. Pentru a descrie structura Jocului "Luptaţi-vă", ne vom limita totuşi la expresia sa cea mai simplă, în care participă trei persoane.

La fel ca şi în cazul celorlalte Jocuri, este clar că am învăţat încă de mici să jucăm "Luptaţi-vă" în familie. Într-adevăr, cadrul familial oferă toate elementele necesare pentru ca un copil destul de atent (cum sunt toţi copiii...) să poată învăţa să-şi manipuleze cu eficacitate părinţii, care nu sunt destul de vigilenţi (cum sunt toţi părinţii...). În special am jucat "Luptaţi-vă" ca să încercăm să profităm de eventualele dezacorduri dintre părinţi. Pentru a ilustra, imginaţi-vă că Toto îi cere voie mamei sale să meargă la cinema. Descoperă că nu era momentul potrivit în clipa când îi vine răspunsul "Dar ţi-ai terminat temele?". Bineînţeles că asta nu-i convine. Îl vede pe tatăl său citind ziarul într-un colţ şi îşi dă seama că s-a petrecut ceva între cei doi părinţi. "Tată, îmi poţi da câţiva franci ca să merg la cinema?" îl întreabă atunci, privindu-l un pic seducător.



Remarcăm că a doua întrebare este sensibil diferită de prima. Astfel, tatălui i se oferă un alt context. Toto joacă pe o coardă sensibilă în psihologia tatălui, pe care i-o cunoaşte bine. Să presupunem că tatăl i-a dat răspunsul afirmativ şi aşteptat de Toto, adică îi dă banii fără să-şi ridice nasul din ziar. Încântat, Toto aşteaptă câteva minute apoi merge la mama sa şi îi spune: "Mamă, tata a spus că pot să mă duc la cinema. Mi-a dat chiar şi bani."

Urmarea, în marele beneficiu al lui Toto, poate fi ilustrat prin schema de mai jos.



TOTO
(merge la cinema)

Părinţii se ceartă de data aceasta pentru un pretext diferit — sau pentru un pretext în orice caz mai precis decât cel de dinaintea intervenţiei lui Toto. Acesta din urmă obţine întregul avantaj, făcându-se mic sau dispărând în timpul acestei faze, pentru că ştie că părinţii, mai maturi decât el, s-ar putea împăca şi alia împotriva lui.

Acest exemplu ilustrează anecdotic un Joc adesea mult mai subtil. Câteodată, în timp ce un părinte şi-a exprimat punctul de vedere, copilul nu face decât să-l privească pe celălalt dintr-o "poziţie inferioară", cu o privire un pic rugătoare, pentru a obţine imediat un al doilea răspuns, mai în avantajul său.

Această situaţie triunghiulară dintre cele mai clasice în cadrul familiilor ilustrează un proces relaţional care este jucat deseori şi în lumea afacerilor. Câţi clienţi seamănă zâzanie într-o organizaţie, întrebând mai multe persoane acelaşi lucru pentru a sublinia apoi incoerenţele din răspunsuri! Câţi subordonaţi pun mai multor şefi aceeaşi problemă, pentru ca apoi să afirme că este imposibil să munceşti într-un loc în care şefii nu sunt nici măcar capabili să se înţeleagă între ei! Câţi activişti sindicali caută să inventarieze mai multe opinii cu privire la o anumită politică, pentru ca apoi să protesteze împotriva "lipsei de coerenţă" a răspunsurilor date de patronat! Cuvântul de ordine pentru a rezista la această strategie de manipulare este adesea să aderi, să fii solidar sau să nu oferi celorlalţi prilejul de a manipula. Dar marea răspândire a Jocului "Luptaţi-vă" se datorează faptului că solidaritatea dintre părinţi sau dintre manageri nu poate fi atât de lesne de realizat.

În această privinţă trebuie luată iniţiativa. Jocul "Luptaţi-vă" este posibil, în numeroase cazuri, pentru că organizaţia, structura sau reţeaua de relaţii îl permit. Astfel, ca şi în cazul altor Jocuri, şi acesta atestă "lipsurile" părinţilor sau ale membrilor echipei, ale reprezentanţilor aceluiaşi sistem. Am putea spune că existenţa acestui Joc nu

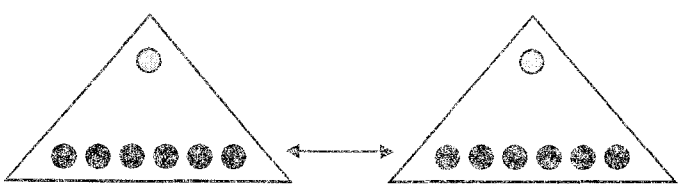
este o problemă în sine. Este, mai degrabă, unul dintre simptomele care relevă prezenţa unei disfuncţionalităţi în sistem. Sistemul, pentru a funcţiona mai bine, necesită anumite clarificări în procesele de comunicare şi în zonele sale de responsabilitate.

Pentru a elabora, vă propunem mai întâi o variantă mai profesională a Jocului "Luptaţi-vă", pe care am denumit-o "Sunt cu adevărat nuli", jucată în mod curent în numeroase întreprinderi de jucători de "clasă".

"SUNT CU ADEVĂRAT NULI"

Acest Joc este în general jucat între mai multe sisteme sau entităţi, cum ar fi serviciile, departamentele, unităţile sau diviziile. Este pus în scenă de subordonaţii unui sistem care speră în aparenţă să regleze o problemă sau un dezacord cu un alt sistem adiacent. Deseori Jocul se termină printr-o reglare de conturi între şefi. Derularea clasică, între un serviciu de contabilitate şi unul de aprovizionare, poate fi următoarea:

În două echipe ale unei organizaţii, cea de achiziţii şi cea de contabilitate, personalul nu este foarte motivat. Este prea puţin preocupat de obiectivele fixate, de termene sau de criteriile de calitate. Şefii sunt fie cam absenţi, fie insuficient de exigenţi. Se fac numeroase greşeli de neatenţie în activitatea cotidiană, fie la înregistrarea şi controlul livrărilor, fie la înregistrarea şi controlul facturilor. Bineînţeles, personalul celor două servicii îşi pasează regulat răspunderile pentru greşelile comise. Relaţiile dificile cu furnizorii întreţine această problemă, atât în cadrul fiecărui serviciu, cât şi între ele.

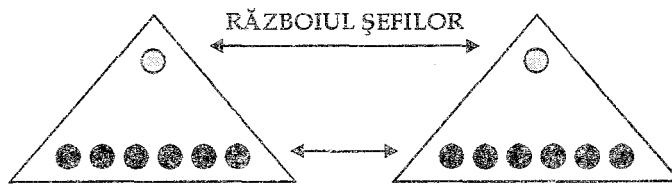


INCOMPETENŢE INTERNE ŞI INTERFEŢE CONFLICTUALE

După un timp, situaţia poate deveni inconfortabilă, chiar riscantă pentru personal. Prin urmare, conducerea are tot interesul să intervină în conflict. Fiecare serviciu încearcă să-şi "monteze" şeful împotriva celorlalţi. Prin informaţii prezentate într-o manieră foarte subiectivă, remarci negative, aluzii repetate asupra incompetenţei "celorlalţi", personalul ajunge puţin câte puţin să influenţeze cadrul de referinţă al fiecărui şef.

"Nu este posibil...", "Nu ştiţi ultima...", "Sunt cu adevărat nuli...", "S-ar zice că o fac intenţionat..." sunt câteva exemple de fraze care semnalează dispreţul şi desconsiderarea faţă de "intrigile" celeilalte echipe.

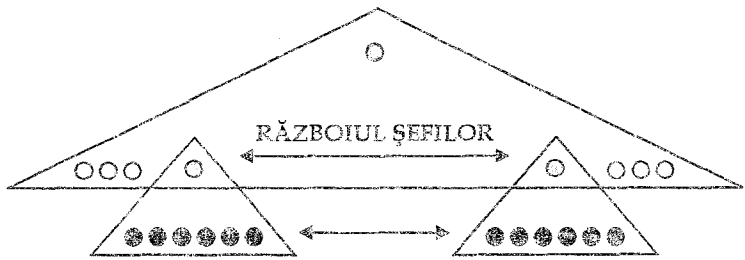
Puţin câte puţin, fiecare grup se deprinde cu percepţiile şi cu poziţia sa, crezând cu fermitate că ceilalţi sunt răspunzători de toate relele de pe pământ -- înţelegând prin asta propriile dificultăţi cotidiene. Dar cum nu se poate să rămână în situaţia aceasta, în fiecare echipă enervarea şi presiunea angajaţilor cresc până în punctul în care şefii ajung în conflict direct.



INCOMPETENŢE INTERNE ŞI INTERFEŢE CONFLICTUALE

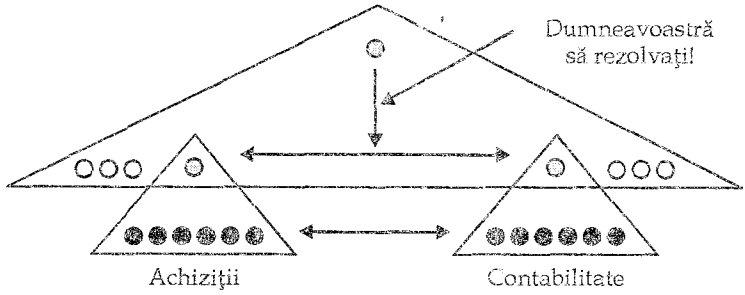
În sfârşit, relaţiile dintre cele două echipe se deteriorează până când comunicarea nu mai este posibilă, astfel încât şi cea mai simplă problemă devine şi mai dificil de rezolvat. Fiecare dintre cei doi şefi este convins că subordonaţii lui sunt mai competenţi decât ceilalţi şi că sunt animaţi de intenţii bune. Dar ei nu sunt uniţi decât prin existenţa unui ţap ispăşitor extern! Fiecare dintre cei doi şefi este sigur că problema fundamentală a organizaţiei rezidă în celălalt serviciu, al cărui personal este tot atât de incompetent pe cât de obtuz îi este şeful. Până la urmă, este foarte probabil ca şi relaţia proastă dintre cei doi şefi să afecteze calitatea muncii din echipa managerială din

care fac parte. La acest nivel, nimeni nu ştie de unde să apuce problema, iar spiritul de echipă este eliminat.

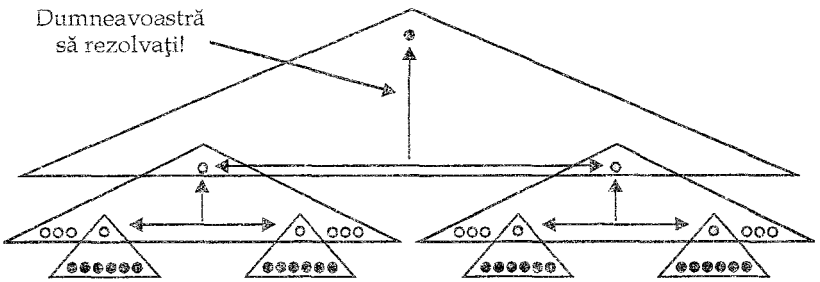


Cele două echipe au reuşit prin manevrele lor să deturneze atenţia şefilor. Ei nu mai pot să-şi asume responsabilitatea reală a organizării interne a propriilor echipe, fiind atât de preocupaţi de echipa "rivală". Amândoi sunt total convinşi de competenţa şi mai ales de loialitatea echipelor pe care le conduc şi au nevoie de ele pentru a face faţă inamicului exterior. Cât timp cei doi şefi se vor plasa în acest cadru de referinţă, ei nu vor accepta să întreprindă ceva care să le pună în umbră propriile echipe. Cât timp şefii se bat, personalul trăieşte în pace. Ansamblul partenerilor în acest joc este prins astfel într-un proces complementar, care ar putea funcţiona ciclic ani de zile, irosind o enormă cantitate de energie.

Uneori însă Jocul merge şi mai departe. Şefii celor două echipe în conflict pot să încerce să-l atragă şi pe patron în conflict. El poate fi solicitat să decidă, să judece sau să ia parte la conflict. Din clipa aceea, se ajunge la un alt joc complementar, intitulat "Tribunal" şi prezentat în detaliu într-un capitol ulterior.



Aceste jocuri pot să erodeze puţin câte puţin eficacitatea departamentului în ansamblu şi, prin urmare, pot să înceapă să acţioneze la un nivel superior al ierarhiei. Într-adevăr, presupunând că structura din care fac parte cele două echipe are contacte importante cu alte departamente, problemele interne vor influenţa cu siguranţă (şi negativ) calitatea relaţiilor sale externe. Astfel se poate declanşa un nou Joc "Luptaţi-vă", dar de data aceasta între departamente. Iar apoi va trebui găsit responsabilul de divizie care să rezolve conflictul celor două departamente, jucând un nou "Tribunal".



În acest mod, "Luptaţi-vă" împreună cu "Tribunal" sau alte Jocuri complementare, pot să acţioneze ca nişte vampiri, "sugând" energia întregii organizaţii. Acest lucru ilustrează natura sistemică a Jocurilor, temă pe care o vom aprofunda mai departe în această lucrare.

Aceste variante ale Jocului "Luptaţi-vă" sunt mai mult sau mai puţin perceptibile într-un număr foarte mare de organizaţii. Nu ar trebui să se înţeleagă, bineînţeles, că numai personalul ar participa la acest Joc, propulsând spre vârful ierarhiei dificultăţile sale în relaţiile cu un serviciu de la acelaşi nivel. Conducerea are şi ea o mare parte din răspunderea pentru acest gen de proces.

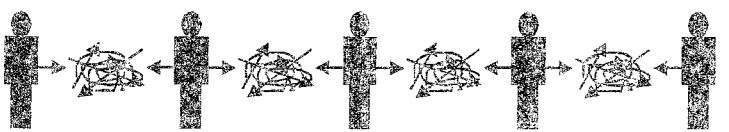
"LUPTAŢI-VĂ, SUBORDONAŢI!"

În anumite cazuri, se pare că personalul subordonat îşi manifestă deschis, în relaţiile inter-departamentale, antipatia sesizabilă pe care o manifestă şefii lor unii faţă de ceilalţi. Ca şi copiii faţă de doi părinţi

care nu se înţeleg prea bine, ei scot la suprafaţă o divergenţă existentă între şefi şi adesea profită de ea. Astfel, dacă şefii ar fi puţin mai solidari sau mai vigilenţi, dacă ar comunica mai deschis, mai sistematic şi într-o manieră pozitivă, ei nu şi-ar delega relaţia negativă, iar ansamblul acestor procese nu ar mai avea loc.

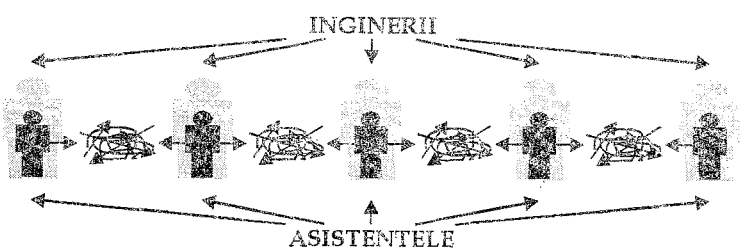
Acest Joc este foarte uzual. În anumite cartiere sau sate există de generaţii "războaie reci" între familii sau vecini. Părinţii nu-şi vorbesc de mult timp sau îşi vorbesc doar din vârful buzelor. Copiii se bat până la sânge, din solidaritate cu părinţii lor. Este vorba şi aici de un Joc "Luptaţi-vă, subordonaţi!". Şi în acest caz, comportamentele imature sunt delegate cel mai repede sau cel mai uşor, atât în familie, cât şi în organizaţie.

Într-o organizaţie de înaltă tehnologie, statul major al inginerilor manageri se plângea de proastele relaţii dintre asistentele lor. Climatul din "palierul" unde erau situate birourile acestora era într-adevăr de nesuportat. S-a efectuat o anchetă, care a permis să se alcătuiască schema reţelei de relaţii dintre asistente, destul de conflictuale, presărate cu dezinformări, zvonuri, farse şi şicane.



ASISTENTELE

Ancheta a permis de fapt să se dezvăluire, ca într-o oglindă, adevărul despre relaţiile dintre ingineri. Ei nu-şi permiteau să declanşeze un război deschis în competiţia lor pentru atragerea clienţilor valoroşi. În schimb, asistentele lor resimţeau foarte bine tensiunile existente şi îşi permiteau să le exprime din "solidaritate" cu şefii lor.



"SĂ CÂŞTIGE CEL MAI BUN"

Un alt motiv, adesea important, pentru provocarea Jocului "Luptaţi-vă" sau pentru participarea la acesta şi care poate apărea în mod clar în organizaţiile în care există o competiţie intensă în domeniul carierelor, presupune a sprijini promovarea şefului. Subordonaţii îşi scot şefii pe scenă sau pe terenul de duel şi aşteaptă să vadă cine învinge. "Să câştige cel mai bun". În mod oficial, toate loviturile sunt permise, fiecare sperând să profite de eventualul succes politic al propriului şef.

Am sesizat acest gen de Joc într-o organizaţie franco-americană, între Divizia de Producţie ("franceză") şi Divizia Financiară ("anglo-saxonă"). Personalul din producţie şi-a "montat" propria conducere împotriva acţiunilor de control percepute ca excesive întreprinse de direcţia financiară, situată de cealaltă parte a Atlanticului. Personalul financiar, până la ultimul contabil (chiar francez), încerca să preia controlul total al organizaţiei pe căi ocolite, prin punerea în practică a unor mijloace de gestiune care să limiteze autonomia. Jocul dintre aceste departamente, a cărui miză este controlul oficial al organizaţiei de către un singur şef de divizie, se continuă şi astăzi.

Acest exemplu demonstrează că în Jocurile de putere din organizaţii, subordonaţii vor să ştie care din şefii lor este sau va fi mai influent. Doi, trei, patru sau mai mulţi dintre şefi sau dintre subordonaţii lor pun în practică strategii relaţionale care au ca obiectiv să determine persoana sau grupul cel mai puternic. Jocul "Luptaţi-vă" este utilizat adesea în acest scop. Când se încheie încăierarea, şeful şi echipa câştigătoare vor fi consideraţi cei mai importanţi. Fiecare echipă speră bineînţeles să fie câştigătoare. Dacă nu este, va relua la nesfârşit acelaşi Joc, cu un alt pretext, pentru a încerca să reechilibreze relaţia şi să repună cealaltă echipă la locul ei. Dacă lăsăm acest proces să-şi urmeze logica, poate să distrugă întreaga eficacitate a unei organizaţii — şi aceasta fără întrerupere. Procesul relaţional negativ va consuma curând, ca o autoaprindere, toată energia sistemului, până îl duce la "supraîncălzire" şi explozie.

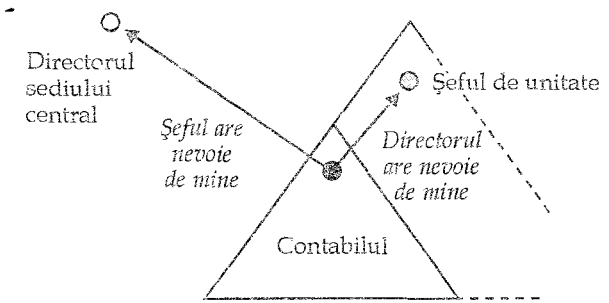
În multe organizaţii, simptomele de disfuncţionalitate datorate unui asemenea proces sunt foarte vizibile. Întregul personal este conştient că există un război între şefi, cooperarea între servicii este nulă, iar

comunicarea nu funcţionează. Câtă energie pierdută! Dar nimeni nu pare să ştie de unde să apuce problema. Soluţia, uşoară în aparenţă şi testată adesea, este ca protagoniştii să prindă ţapul ispăşitor şi să-l transfere în altă parte sau să-l schimbe. Dar chiar şi după ce oamenii se schimbă, procesul poate continua. Pare încrustat în "genetica" organizaţiei. Ni se pare în mod evident că problema, văzută din exterior, nu ţine de oameni, ci de legătura dintre ei. Ca să ieşim din acest joc, trebuie să învăţăm cu toţii să interacţionăm în alt mod. Toată lumea este co-responsabilă de situaţie sau, cel puţin, co-responsabilă faţă de ceea ce trebuie făcut pentru a ieşi din Joc. Dar deşi aceasta este soluţia cea mai rentabilă pe termen lung, este, pentru mulţi, şi cea mai dificilă de pus în practică pe termen scurt.

"Am alte priorităţi"

Într-o altă organizaţie, un controlor financiar încerca să instrumenteze un conflict între şeful său local, din unitatea în care lucra, şi şeful său funcţional, de la sediul central. El ajungea regulat cu întârziere la şedinţele comitetului de direcţie local, din care făcea parte. Când directorul unităţii îi cerea să fie punctual, el răspundea că direcţia financiară a sediului central îi ceruse urgent nişte informaţii. El dorea de fapt să arate că obiectivele serviciului funcţional din care făcea parte erau prioritare în raport cu obiectivele unităţii în care era detaşat.

Iar afacerea s-a complicat în momentul în care i-a spus directorului financiar de la sediul central de dificultăţile pe care le avea în respectarea termenelor, pentru că şeful local al unităţii îi cerea prea multe şi-i lăsa prea puţin timp. Astfel, controlorul juca Jocul "Luptaţi-vă", ca să nu fie nevoit să răspundă, pe de o parte, pentru obiectivele şi termenele şefului local şi, pe de alta, pentru lucrările cerute de sediul central.

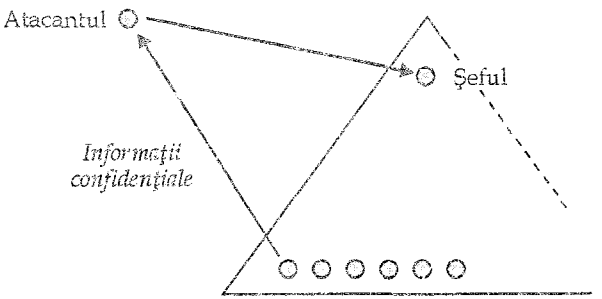


"Am alte priorităţi", variantă a Jocului "Luptaţi-vă", este foarte frecvent jucat în problemele de respectare a termenelor sau de punctualitate. Persoana care lansează Jocul îşi întărâtă managerii direcţi fie împotriva conducerii organizaţiei, fie unii împotriva altora. Spre exemplu, dacă este admonestat că a întârziat la o şedinţă condusă de şeful său direct, jucătorul afirmă că a fost "reţinut" de directorul şefului. Obiectivul Jocului este de a vedea cine se înfurie până la urmă. Angajatul va putea astfel să-şi stabilească ordinea de autorităţi care îi convine. Obiectivul său poate fi de a amplifica un conflict între membrii conducerii sau între cei care îi pun situaţia în discuţie, cu scopul de a diminua pentru moment presiunea care ar putea fi exercitată asupra sa.

"SPIONAJ"

Am avut ocazia să observ o altă variantă a Jocului "Luptaţi-vă", jucată într-un mod deliberat strategic. În această variantă este vorba de cineva care nu respectă regula confidenţialităţii propriei echipe, furnizând în exterior numeroase informaţii secrete.

Prin această strategie, pe care am denumit-o "Spionaj", membrul unei echipe furnizează în exterior informaţii confidenţiale, cu scopul de a-l ajuta pe destinatarul său, un "atacant" ierarhic sau un rival, să-l încolţească mai bine pe şeful echipei. Când acesta ajunge la pământ, subordonatul trădător poate spera la recunoştinţa învingătorului pentru acţiunea sa de "spion" sau de aliat.



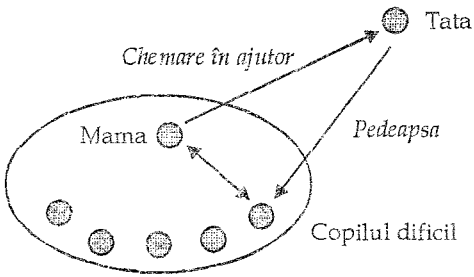
Am trăit o situaţie de acest gen într-o mică organizaţie de distribuţie. Directoarea financiară era cumnata acţionarului majoritar al organizaţiei şi avea rolul oficial de a-l informa pe acesta din urmă asupra a tot ce se întâmpla în comitetul de direcţie, zi de zi. Folosind toate informaţiile pe care le primea, "proprietarul" efectua o presiune constantă asupra directorului general, lucru care îl împiedica să lucreze în condiţii normale. Prin poziţia sa, cumnata aproape conducea organizaţia, fără însă să aibă de-a face şi cu greutăţile inerente. Pe de o parte, ea influenţa indirect acţiunile directorului general, folosindu-l pe cumnatul proprietar; pe de alta, se aranja să facă liniştită tot ce dorea şi cum dorea. Acest exemplu poate demonstra şi că, în anumite cazuri, Jocurile sunt jucate uneori într-un mod deliberat sau machiavellic, chiar dacă, de obicei, protagoniştii nu sunt conştienţi de ceea ce fac.

O altă variantă a Jocului "Luptaţi-vă", care ilustrează derularea acestui Joc între mai mult de două niveluri ierarhice, este cea pe care am numit-o "O să te spun eu!". O vom prezenta mai jos în forma sa cea mai comună, după care vom trece la un alt Joc, foarte asemănător, numit "Or să mă regrete".

"O SĂ TE SPUN EU!"

Ca şi în celelalte Jocuri, vă propunem să descoperiţi această variantă a Jocului "Luptaţi-vă" mai întâi într-un context familial. Să ne imaginăm o situaţie fără îndoială clasică într-o familie numeroasă: mama nu mai poate să-l "ţină în frâu" pe copilul cel neascultător.

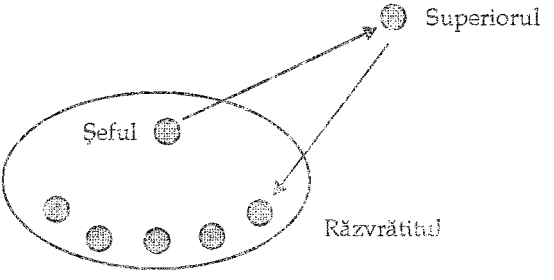
După o zi dură, epuizată de acumularea de probleme, ea nu mai "face faţă". Copilul a făcut o poznă mare, iar ea îi administrează următoarea ameninţare: "Las' că vezi tu când o veni taică-tău ...". Sau mai pe scurt, "O să te spun eu!". Când vine tatăl, i se relatează imediat despre comportamentul insuportabil al copilului. Mama îi cere tatălui să facă de îndată ceva ca să remedieze situaţia devenită de nesuportat. Braţul tatălui, lung ca al legii şi dirijat de mamă, nu doreşte să facă decât bine. În ciuda lipsei de informaţii, tatăl intră în rolul de Persecutor în Triunghiul Dramatic care îi este propus şi-l pedepseşte pe copil. Schema de mai jos poate ilustra situaţia până la acest punct.



Urmarea Jocului este surprinzătoare. Mama intervine de fapt între tată şi copil, ca să atenueze sau să întrerupă pedeapsa pe care o consideră excesivă, inadecvată, chiar nedreaptă. Ea începe să joace rolul de Salvator în relaţia pe care a dorit-o şi a declanşat-o. Ea protejează copilul şi, procedând astfel, descalifică intervenţia tatălui pe care tot ea a stârnit-o, chiar a instrumentat-o. Această intervenţie dezvăluie brusc împărţirea rolurilor între cei doi părinţi: de o parte mama în rolul Savatorului, pe punctul de a deveni Victimă, şi de cealaltă parte tatăl, care soseşte în rol de Salvator al soţiei sale şi care devine Persecutor. El va sfârşi singur, descalificat, în rol de Victimă.

În multe organizaţii, se poate produce aceeaşi schemă, cu una sau două subtilităţi. Să ne imaginăm, de exemplu, un şef de serviciu un pic cam moale, prea apropiat de oamenii săi şi cu un profil mai degrabă afectiv. El îşi conduce echipa de bine de rău, ezitând să impună prea multe constrângeri sau limite. Din nefericire, şeful are dificultăţi cu pedepsirea unui subordonat răzvrătit, care de regulă

nu vrea să ştie de nimic. Situaţia se înrăutăţeşte puţin câte puţin. Răzvrătitul îşi ia din ce în ce mai multe libertăţi. Într-o zi, supărat şi nemaiştiind cum să restabilească situaţia, şeful se plânge superiorului său. Îi descrie un tablou excesiv de negativ, îşi arată neputinţa şi îi solicită să intervină. Superiorul, probabil măgulit că i s-a cerut să facă dreptate, doreşte să-şi demonstreze cu această ocazie şi competenţa de manager. Astfel, el intervine direct şi rapid ca să rezolve "problema" răzvrătitului.



Urmarea seamănă cu cea din familia descrisă mai sus. Deschis sau între patru ochi, şeful de serviciu dezaprobă intervenţia superiorului său ierarhic. El afirmă făţiş că intervenţia lui este inadecvată, deşi a dorit-o şi a provocat-o. El lasă să se înţeleagă că reacţia superiorului este excesivă, că acesta a dramatizat situaţia şi că el însuşi n-ar fi mers în nici un caz atât de departe. Se plasează astfel în poziţia Salvatorului echipei sale şi-şi plasează superiorul în rolul complementar de Persecutor.

Această manevră are ca obiectiv să recupereze "afecţiunea" echipei, poziţionându-se ca "părintele bun" (cu care e indicat să te ai bine). Angajaţii sunt în mod natural atraşi să lucreze cu el. Dacă au fost tentaţi la un moment dat să joace acelaşi Joc ca răzvrătitul, oamenii îşi dau acum seama că interesul lor real este în altă parte. Din nefericire, acest proces al chemării în ajutor urmat de o intervenţie în scurt-circuit nu rezolvă problema de fond. Dacă se produce o dată în organizaţie, el se poate adesea repeta. Într-adevăr, superiorul este atras de fiecare dată în Joc ca să ia măsuri disciplinare într-o echipă condusă de o mână atât de lipsită fermitate. Superiorul este "obligat" să compenseze de fiecare dată "lipsa de autoritate" a şefului echipei.

Împărţite astfel între două niveluri ierarhice, rolurile de "mamă bună" şi "tată biciuitor" nu permit nici unuia dintre cei doi responsabili să-şi asume în mod real şi complet funcţia de reprezentant. Cei doi şefi ierarhici seamănă cu un cuplu simbiotic, în care nici unul nu pare să poată funcţiona eficace fără celălalt. Prin complementaritatea rolurilor lor, ei nu permit nici măcar personalului să-şi asume o atitudine mai dreaptă sau mai matură în contextul muncii sale. Procesul Jocului demonstrează, prin urmare, o lipsă de maturitate în cadrul reţelelor relaţionale, în general, urmată de o lipsă totală de asumare a responsabilităţii, a iniţiativelor, a creativităţii, chiar a rezultatelor. Problema fundamentală nu este, în esenţă, a căuta să opreşti Jocul, ci mai degrabă a proceda astfel încât partenerii să evolueze spre procese mai mature şi mai performante.

În raport cu un Joc clasic de "Luptaţi-vă" iniţiat de un copil sau de un subordonat, "O să te spun eu!" este iniţiat mai degrabă de unul dintre "părinţii" din triunghi. Această diferenţă este probabil motivul pentru care cei doi şefi nu se "bat" deschis, ci prin intermediul influenţei lor în rândul angajaţilor. Această rivalitate nu este aparentă pentru că, în mod oficial, unul dintre şefi este bănuit a-l "peria" pe celălalt. În fapt, complementaritatea celor doi şi faptul că îşi conduc oamenii în comun, sugerează că şeful de drept al echipei aspiră să pătrundă în eşalonul ierarhic superior. Astfel, pe măsură ce îşi implică şeful în conducerea echipei, cu atât îi deleagă mai mult problemele acesteia şi, prin urmare "îl conduce". Această subtilă inversare a rolurilor ierarhice printr-o strategie relaţională pusă în practică de şeful echipei demonstrează încă o dată forţa paradoxală a persoanelor care se plasează în poziţia de Victimă sau în orice altă poziţie inferioară.

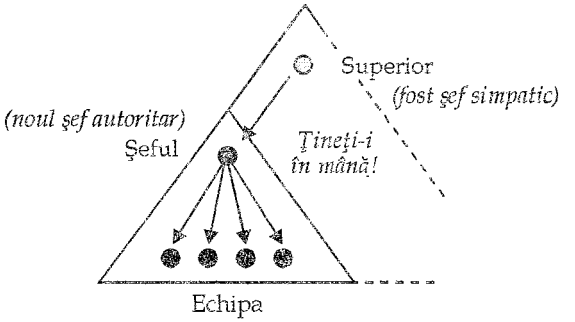
În continuare, pentru a ilustra evoluţia în timp a celor două Jocuri complementare, amândouă variante ale "Luptaţi-vă", vă propunem Jocul următor.

"Or să mă regrete"

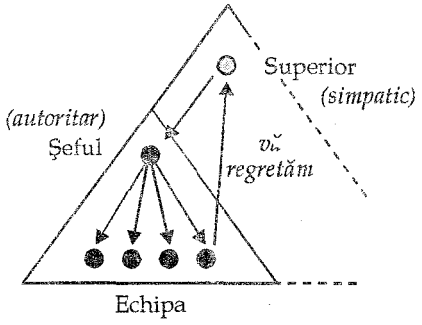
În anumite organizaţii, am putut urmări pe termen lung echipe implicate în Jocul "O să te spun eu!". Este interesant de văzut ce urmea-

ză, pentru că de regulă sunt implicate şi schimbări de personal ori promovări. Preluând situaţia descrisă mai sus, imaginaţi-vă că, într-o zi, superiorul, "tatăl biciuitor" din povestirea noastră, pleacă înspre alte orizonturi şi că şeful de serviciu, "mama bună", este promovat şi ia locul superiorului. În acest caz, scena este pusă în valoare printr-un joc foarte asemănător, pe care l-am numit "Or să mă regrete".

Cunoscându-şi bine echipa, fostul "şef simpatic" va recruta un nou şef "autoritar", care să poată să-i ţină pe oameni în frâu. Ştie că nu poate să conteze pe complementarul simbiotic din trecut, acesta fiind plecat. Prin urmare, el "se substituie" cu un subordonat la fel de complementar. Pentru a se asigura că acesta din urmă îşi va juca bine rolul, îi trasează obiectivul clar şi prioritar de a prelua în mâinile sale vechea echipă, un pic prea afectivă.



În surpriza generală şi spre frustrarea noului venit, acest obiectiv va fi aproape imposibil de atins. Îndată ce noul şef încearcă să strângă mai tare frâiele, prin măsuri noi sau proceduri mai directive, încercând să schimbe contextul afectiv al grupei, subordonatul substituit apelează la fostul şef. Şeful, mare adept al politicii uşilor deschise, va fi foarte mulţumit să se simtă încă solicitat, apreciat, dacă nu chiar regretat. El nu va decide deloc în favoarea şefului pe care l-a recrutat şi pe care l-a pus în fruntea echipei cu scopul de a face curăţenie sau de a o repune pe picioare.



Fostul şef de echipă va lăsa mai degrabă să planeze o îndoială asupra poziţiei sale. El le spune membrilor echipei să facă mai multe eforturi şi să vină la el dacă treaba nu merge bine. El îl lasă pe noul şef să se lupte de unul singur să-şi atingă obiectivele, fără să-l sprijine, observând cum, puţin câte puţin, echipa îi întoarce spatele. Astfel, el confirmă că stilul său este cel mai bun, se asigură că oamenii îl regretă şi că îşi poate păstra rolul incomplet, dar complementar, de "părinte simpatic" în familia sa organizaţională.

Spre deosebire de exemplul precedent, această variantă a Jocului "Luptaţi-vă" este iniţiată de şeful ierarhic pe scara organizaţională. În acest exemplu, Jocul este declanşat de unul dintre părinţii, în realitate mai distant faţă de echipă, dar care vrea să-şi atragă afecţiunea oamenilor. El îşi sabotează adjunctul, persoana pe care a numit-o şef de echipă. În ansamblu, această manevră, care-l descalifică pe adjunct, îl ajută de fapt să-şi conducă în continuare vechea echipă. În loc să-şi asume noile responsabilităţi, acest şef, ca mulţi alţii dintre noi, se agaţă încă afectiv de echipa din trecut, de care a vrut de fapt să se despartă. În tot acest timp, în care nu-şi rezolvă problema separării, vechea echipă îşi iroseşte energia iar noua organizare nu poate nici să revină la forma veche, nici să obţină rezultate bune.

"NU NE PĂRĂSI"

Acelaşi Joc poate fi iniţiat de la bază şi, prin urmare, poate fi perceput într-un mod total diferit. În organizaţie, ca şi în familie, plecarea unui şef sau a unui tată şi sosirea altuia (tatăl vitreg) poate provoca

o întreagă gamă de strategii de apărare asemănătoare cu "Luptați-vă".

Cazul clasic constă în a opune rezistență la orice nouă directivă, comparând deschis toate ordinele cu ale fostului șef. "Până acum n-am făcut niciodată așa", "fostul șef ne cerea să facem mai degrabă așa", "cu el, procedam altfel" etc. Prin această strategie se urmărește să se testeze dorință șefului cel nou de a lua echipa în mâini și de a o conduce. În acest caz este vorba de o strategie de rezistență nu întocmai triunghiulară[1]. În alte cazuri, echipa își păstrează un canal de comunicare cu fostul șef și încearcă să-l atragă în relația cu cel nou. Astfel, prin respingerea noului sosit, Jocul, care dezvăluie dificultatea echipei de a rupe vechile legături emoționale cu șeful precedent, se intitulează "Nu ne părăsi"[2].

Este evident că atât Jocul "Or să mă regrete" cât și Jocul "Nu ne părăsi" relevă aceeași situație. Diferența depinde de subiectivitatea punctului nostru de vedere.

AVANTAJE

În funcție de varianta Jocului "Luptați-vă" și de jucătorul pe care îl observăm, există numeroase avantaje oferite jucătorilor, comune tuturor Jocurilor. Natura iterativă a versiunilor Jocului "Luptați-vă" permite planificarea propriilor acțiuni și previzibilitatea interacțiunilor cotidiene. La fel ca în toate Jocurile, rezultatele, adesea frustrante, permit fiecărui actor să-și confirme opiniile asupra propriei persoane, asupra vieții sale, asupra vieții în general și asupra celorlalți. Aceste avantaje sunt, cum spuneam mai sus, comune tuturor Jocurilor.

În particular, Jocul "Nu ne părăsi" furnizează totuși câteva avantaje specifice. Fiecăruia dintre cele două roluri ierarhice adică fiecăruia dintre "părinți", Jocul le permite să continue să-și afirme utilitatea sau nevoia de simbioză cu un partener complementar, de care se

---

1) A se vedea capitolul intitulat "Rezistența" pentru acest subiect (n. a.)

2) A se vedea o altă variantă a acestui Joc în capitolul "Tribunal" (n. a.)

apară. Fiecare dintre ei este incomplet pentru că nu-şi asumă decât o parte din rolul-cadru. Prin urmare, are nevoie ca celălalt să-i devină complementar. Din nefericire, cei doi nu fac decât să se închidă fiecare în "specializarea" sa relaţională. Rezultă astfel o relaţie ambiguă, complementară şi nesatisfăcătoare din cauza limitării care caracterizează atât de bine simbioza.

Subordonaţilor sau "copiilor" jocul le permite să profite la maximum de o ierarhie disfuncţională. Din această cauză, fără îndoială că observăm adesea acest Joc în medii "asociative", "socio-culturale" sau în organizaţiile specializate în "relaţii de ajutorare". În general, aceste organizaţii nu definesc deloc (sau definesc prea puţin) posturile, funcţiile şi responsabilităţile ierarhice. În aceste "instituţii" responsabilii cer să se facă abstracţie de relaţiile de putere. Rezultă că singurul mod de a şti cine este responsabil de ceva este să joci "Luptaţi-vă". De fapt, dacă toată lumea răspunde de tot, nimic nu este clar nici pentru personal, nici pentru clienţi. Este suficient să stârneşti o situaţie conflictuală între "iresponsabili", după care să observi cine se angrenează în ea. O asemenea manevră le permite oamenilor să cunoască persoana căreia trebuie să i se adreseze dacă doresc să rezolve problema dată sau dacă urmăresc să stabilească o coaliţie utilă. Acest Joc ocupă o poziţie privilegiată şi în alte tipuri de organizaţii (bănci, administraţii publice etc.) din aproape aceleaşi motive şi duce, din nefericire, la aceeaşi irosire a eficacităţii şi energiei.

Mai mult, în alte organizaţii acest Joc este practicat pentru a separa responsabilităţile şi puterile într-o structură "matricială". În astfel de structuri, fiecare angajat trebuie să răspundă mai multor manageri şi să lucreze la mai multe proiecte simultan. Rivalitatea pentru obţinerea puterii, pentru timp, pentru resursele materiale şi pentru bugete oferă numeroase prilejuri de a juca "Luptaţi-vă". Cu alte cuvinte, organizaţiile care speră să profite de avantajele acestor structuri complexe trebuie să se asigure că personalul lor posedă o anumită maturitate relaţională.

Un avantaj fundamental al Jocului "Luptaţi-vă" este faptul că reuşeşte să coloreze puţin viaţa, oferindu-i prospeţime şi, mai ales, condimentând-o cu unele riscuri. Dacă îi fac pe doi şefi să se lupte între ei, mai ales dacă fac parte din conducere iar divergenţele dintre ei sunt mari, angajaţii sunt martorii unor interacţiuni pline de intensitate,

fără să suporte însă vreo inconvenienţă. Astfel, Jocul este cel al intermediarilor, cu diferenţa că aceştia forţează dezvoltarea unor conflicte în relaţii care altminteri ar putea fi pozitive.

"IUBIŢI-VĂ"

Ca strategie dintre două persoane, considerăm că Jocul "Luptaţi-vă" este echivalentul negativ al strategiei comerciale, a intermediarului, a interpretului şi, de ce nu, a mediatorului. Jocul acestora din urmă ar putea să se numească "Iubiţi-vă". Nu este în repertoriul Analizei Tranzacţionale, pentru că scopul său este mărturisit şi deznodământul său pare să fie pozitiv. Dacă participantul la Jocul "Luptaţi-vă" caută să-i îndepărteze pe cei doi interlocutori, semănând discordie şi aruncându-i în conflict, "intermediarul" sau "interpretul" caută să-i apropie, să-i facă să se înţeleagă, să-i ajute să-şi construiască o relaţie.

"Traducătorul e un trădător" spune un dicton italian, subliniind că, orice ar face, traducătorul schimbă totuşi întrucâtva sensul cuvintelor emiţătorului, ca să se asigure că mesajul îi este pe plac destinatarului. El joacă rolul de filtru, în acelaşi mod în care jucătorul din "Luptaţi-vă" schimbă conţinutul sau sensul comunicării pentru a ajunge să creeze un conflict între cei doi interlocutori.

În organizaţii, sau mai degrabă la interfaţa lor cu clienţii, remarcăm că mulţi comercianţi de astăzi joacă "Iubiţi-vă". Nici fideli organizaţiilor lor, nici cu totul în serviciul clienţilor, ei se găsesc adesea presaţi între cei doi. Devin cu mult prea multă uşurinţă răspunzători de buna derulare a unei relaţii pe care nici unul dintre cei doi parteneri nu şi-o asumă în totalitate. Ei trebuie, dacă rolul lor o cere, să ajute chiar organizaţia să "pătrundă" pe o piaţă considerată "virgină". Altfel spus, ei trebuie să-i ajute pe parteneri "să facă comerţ". Pentru asta trebuie să joace mai degrabă "Iubiţi-vă" decât "Luptaţi-vă".

O şefă de personal dintr-o uzină îşi juca bine rolul de intermediară. Între un sindicat "dur" şi o ierarhie tehnocrată, ea îi asculta pe cei de jos, organiza seminare de "comunicare", organiza "mese rotunde" şi facilita transmiterea expresiei generale de nemulţumire. Ea încerca de bine de rău, din an în an, ca informaţiile pe care le transmitea să

fie luate în considerare. Până într-o zi, când a izbucnit o grevă care a surprins pe toată lumea, a durat mai multe luni şi a deteriorat moralul tuturor.

Jocul "Iubiţi-vă" în care se implică mijlocitorul ar putea fi perceput ca un proces sau un divertisment pozitiv, dacă nu ar servi partenerilor să fugă de răspunderea pentru reuşita propriei relaţii. În anumite organizaţii, ca în exemplul de mai sus, unele acţiuni sau funcţiuni au de fapt un rol superficial de compensare sau de supapă, care serveşte la evitarea rezolvării anumitor probleme. Acestea se amplifică treptat şi adesea explodează, ceea ce constituie o lovitură de teatru.

Procesul pozitiv al mijlocitorului care caută să apropie două persoane prin Jocul "Iubiţi-vă" seamănă ca proces şi ca finalitate cu de-responsabilizarea. Diferă totuşi de aceasta prin rezultate.

Există asemănări structurale şi cu numeroasele variante ale Jocului "Luptaţi-vă", deşi aici finalitatea procesului este alta: "faceţi dragoste, nu război".

"CINE DECIDE?"

Sub titlul "Cine decide?" vom aborda în acest capitol întreaga gamă de Jocuri care privesc procesele decizionale implicite şi explicite din echipe şi organizaţii. Cu toate că nu sunt direct asociate procesului decizional, anumite Jocuri, cum ar fi "Hoţii şi vardiştii", sunt deja bine cunoscute în Analiza Tranzacţională. Am descoperit, am catalogat, am denumit altele, cum ar fi "Consens" de mai jos, ca urmare a observaţiilor noastre pe parcursul studiilor efectuate în organizaţii. Am mai prezentat şi în altă parte, într-un alt context[1], anumite Jocuri legate de procesele decizionale, pe care le vom relua mai jos.

În jurul procesului decizional dintr-un grup, echipă sau organizaţie se desfăşoară o mulţime de Jocuri. În aproape toate organizaţiile, puterea de a decide şi puterea de a aplica deciziile sunt cele prin care se afirmă puterea unui şef. Ca atare, "Jocurile puterii" înseamnă a sabota, a mina, a deturna, a încetini, a face ineficace procesul decizional şi, indirect, a-l face ineficace pe decident. Este foarte important, chiar vital pentru întreaga echipă şi pentru organizaţia preocupată de eficacitatea ei, să definească bine, să consolideze şi să respecte contractul care determină procesul decizional. Este chiar vital şi prioritar pentru orice decident să apere procesul decizional al organizaţiei de care este răspunzător. Astfel îi asigură organizaţiei o mai mare eficacitate, dacă nu chiar supravieţuirea. În orice caz, iroseşte mai puţină energie în Jocurile pe care vi le prezentăm aici.

---

1) A se vedea A. Cardon "Décider en Équipe", ("Decideţi în echipă"), Les Éditions D'Organisation, 1992 (orig.)

Pentru a pătrunde în miezul subiectului, unul din Jocurile cele mai obişnuite într-o echipă sau organizaţie care nu şi-a clarificat prea bine procesul decizional este cel pe care l-am numit "Consens".

"CONSENS"

Am constatat adesea că, dacă un grup, cum ar fi o asociaţie, o echipă de proiect, o asociaţie profesională sau chiar o echipă de manageri, nu şi-a specificat într-un mod formal procesul decizional, apar dificultăţi mari de funcţionare. Acest lucru se observă îndeosebi în asociaţii şi entităţi de cooperare locale, naţionale sau internaţionale. Am remarcat adesea că obţinerea acordului unanim este un proces care apare în sistemele preocupate să prezinte o imagine "modernă". Se vorbeşte mult despre motivare, despre aplicarea principiilor delegării şi despre managementul "participativ".

Din nefericire, de multe ori, idealul unei decizii unanime poate fi costisitor sub aspectul timpului şi al ineficacităţii acţiunii colective. Într-un mare număr de echipe, cu toată confuzia creată, am putut observa că obţinerea unanimităţii este numită de fapt "căutarea consensului".

În acest tip de echipe, dacă nu este de acord toată lumea cu formularea unei decizii, se consideră că nu este atins "consensul" şi, prin urmare, problema nu poate fi rezolvată. Acest lucru nu poate fi acceptat. Un grup care nu poate să ia decizii este sortit eşecului. Cum să supravieţuiască atunci?

Ca să poată funcţiona, un grup poate dezvolta o strategie paradoxală potrivit căreia "cine nu spune nimic, consimte". Numim acest lucru "consens mut" sau "mediocraţie". Într-o importantă organizaţie internaţională, spre exemplu, dacă nici o voce nu se ridica împotriva unei propuneri, se considera că aceasta este adoptată în unanimitate. Astfel, într-o organizaţie ale cărei decizii afectau economiile unui mare număr de ţări, non-refuzul era considerat echivalentul unei acceptări. Bineînţeles că pasivitatea se manifesta şi mai târziu, când era vorba să se pună în aplicare deciziile considerate acceptate. Lumea nu se exprima cu adevărat împotriva deciziilor fie din "diplo-

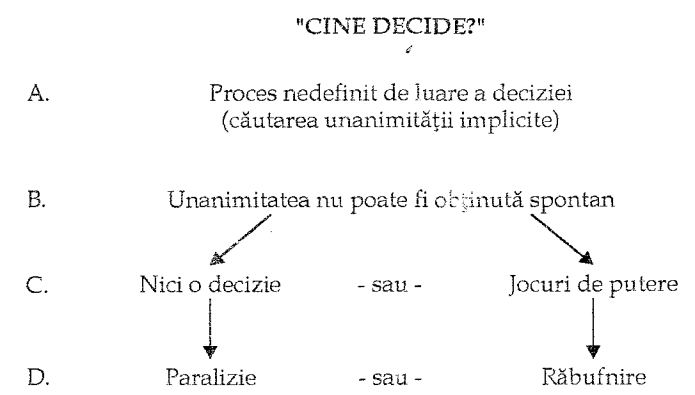
maţie", fie din lene, ferindu-se de polemici. Cu atât mai mult, nimeni nu lua în serios obligaţia de a le aplica.

De fapt, chiar dacă o echipă încearcă în mod autentic să realizeze un consens, adică unanimitatea, procesul este extrem de lent. A asigura că toţi membrii aderă realmente la o decizie consumă mult timp. În condiţii de urgenţă, când trebuie reacţionat rapid, asemenea echipe sunt considerate lipsite de eficacitate.

De cele mai multe ori, pentru aceste echipe "căutarea consensului" nu înseamnă că trebuie să se voteze ceva. Procesele adoptate de ele sunt implicite, uneori chiar oculte sau manipulative. Este interesant cum explică membrii acestor echipe expresia "în căutarea consensului". În ce mod este obţinut sau măsurat "consensul"? Este vorba de un vot deschis prin ridicarea mâinii sau de votul secret, cu buletine? Şi când are loc? În ce mod sau prin ce metodă se stabileşte că rezultatul votului înseamnă majoritate sau unanimitate? Merită să se studieze posibila concordanţă dintre un asemenea proces decizional şi cel definit oficial în organizaţie.

"CINE DECIDE?"

Această clarificare este importantă mai ales în echipele şi organizaţiile care au nevoie de eficacitate şi rapiditate de decizie. Am observat de multe ori că, de exemplu, într-un comitet de conducere, un acord poate fi rareori obţinut "în unanimitate". Dacă un asemenea comitet nu şi-a definit clar procesele decizionale, pot avea loc mai multe tipuri de procese ineficace. Una din două: fie grupul se arată incapabil să ia o decizie în timpul acordat, iar termenele nu sunt respectate, fie grupul este antrenat într-o escaladare conflictuală care nu se poate rezolva decât prin răbufnire. Într-o manieră la fel de schematică, acest proces negativ pe care l-am numit "Cine decide?" poate fi analizat ca un joc şi ilustrat în modul următor:



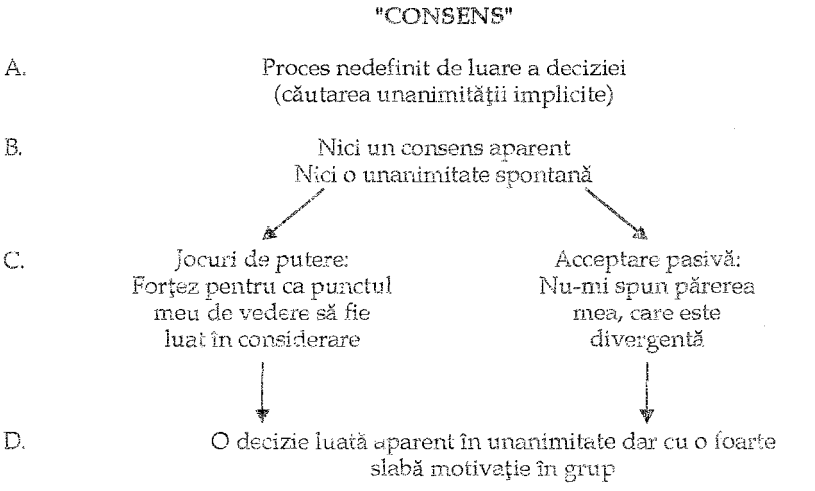
Un asemenea demers în patru etape prin care se ajunge la impas ni se pare mai degrabă ineficace. În fapt, este destul de surprinzător că în multe echipe cei care le conduc nu şi-au specificat niciodată un mod formal de desfăşurare a proceselor decizionale. Membrii lor consideră doar că a obţine consensul prin vot în unanimitate este un proces decizional perfect viabil. În consecinţă, ei nu sunt conştienţi nici de dificultăţile pe care le-am ilustrat mai sus, nici de irosirea timpului sau energiei, fie prin Jocuri de putere, fie prin paralizia provocată de acest proces.

În lumina acestei analize, am putea concluziona că anumite Jocuri sunt reacţii sănătoase în organizaţiile în care procesele decizionale nu au fost clar definite. Într-adevăr, dacă absenţa unui proces clar conduce fie la posibilitatea de răbufnire a grupului, fie la o acceptare pasivă a inactivităţii sau ineficacităţii membrilor săi, atunci tehnicile de manipulare utilizate pentru a convinge oamenii să se pună de acord asupra unui ţel comun pot fi interpretate ca o formă de acţiune utilă. În asemenea cazuri, Jocurile care pun în valoare formele de presiune destinate să schimbe mentalităţile ar putea fi considerate tentative de a conduce un grup ineficace către o simulare de acord în unanimitate, obligându-l astfel să avanseze, în ciuda propriilor sale deficienţe, spre obiectivele fixate.

În aceeaşi manieră, s-ar putea susţine că un grup care nu are un proces decizional clar ar face bine să tacă dacă doreşte să ajungă la un acord aparent şi dacă doreşte să ia o decizie. Astfel, membrii unui asemenea grup, care nu-şi dau cu părerea atunci când sunt consultaţi

şi nu sunt de acord cu o propunere, contribuie într-o anumită măsură la salvarea eficacităţii grupului. Faptul că îşi ascund adevărata lor părere îngăduie echipei o aparentă unitate, deşi divergenţele de opinie ar putea împiedica întreaga acţiune sau chiar ar pune echipa în pericol de răbufnire.

Procesul negativ care constă în "a tăcea pentru a salva" o echipă ar putea fi următorul:



Bineînţeles că această "salvare" care constă în acceptarea pasivă a Jocurilor de putere nu este decât aparentă dacă motivaţia pentru implementarea deciziei va fi extrem de uşoară.

Din această cauză, considerăm acest Joc fundamental neproductiv, pentru că le permite membrilor echipei să se ferească să facă faţă problemelor reale. Ascunde faptul că echipa este incapabilă să ia o decizie clară şi, în general, crează frustrări ce pot fi asimilate sentimentelor negative atât de caracteristice Jocurilor.

În lumina celor mai sus, considerăm vital ca echipa să urmeze procesul decizional definit. Dacă acesta nu există, echipa trebuie, înainte de toate, să-şi aloce timpul necesar pentru a şi-l defini. Procesul decizional al unui grup este una din primele sale definiţii "contractuale", care îi asigură buna funcţionare şi chiar existenţa. Prin urmare, este util să fie formulat, cunoscut şi respectat de toţi cei

implicaţi pentru ca grupul, echipa sau întreaga organizaţie să aibă şanse de reuşită. Procesul decizional formal îi permite să evite irosirea energiei în Jocuri.

"DUMNEAVOASTRĂ DECIDEŢI"

"Dumneavoastră decideţi" este un Joc destinat să mineze procesul decizional şi, mai ales, puterea unui decident. Este un joc redutabil, mai ales pentru că posedă caracteristici de dublă constrângere[2].

Enervat de nişte manageri care părăseau tot timpul sala în timpul şedinţei, un director le-a cerut să lepede imediat acest prost obicei. Unul dintre ei i-a replicat: "OK, dar nu pot suporta fumul din sală. Dacă se fumează după un timp trebuie să ies, altfel am o criză de astm. Nu este vina mea dacă am nevoie de aer proaspăt." Cum remarca se adresa în mod evident unui fumător înrăit, directorul s-a întors către acesta pentru a primi un răspuns. Fumătorul i-a replicat şi el, imediat: "OK, nici o problemă, nu o să mai fumez în sala de şedinţe, ...dar dacă nu mă pot abţine şi dacă simt că trebuie să fumez neapărat, o să fiu obligat să părăsesc sala, ca să fumez afară. După un anumit timp am efectiv nevoie de o ţigară, altfel nu mă pot concentra."

Se ajunge aici la o capcană numită "dublă constrângere". Într-adevăr, în acest caz, orice ar face directorul general, trebuie să ţină cont de problemele fiziologice, sau chiar medicale, care îi "obligă" pe unii dintre membrii echipei sale să părăsească sala de şedinţă. Directorul, care vrea să aibă prezentă întreaga echipă, este obligat să renunţe la unul din doi manageri, fără să ştie pe care să-l aleagă. Într-un anumit sens, echipa joacă o variantă a Jocului "Tribunal", descris într-un capitol ulterior, în care solicită directorului să se pronunţe alegând între doi "Jucători" la fel de manipulatori. Singura soluţie adevărată ar fi să se debaraseze de amândoi, dar bineînţeles că o asemenea cale nu i-ar fi convenit deloc.

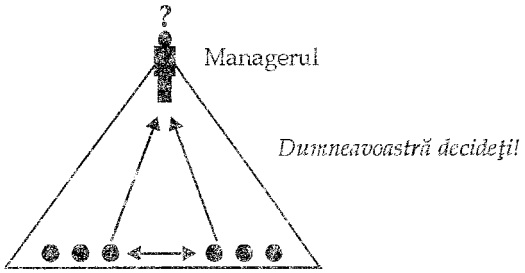
În această organizaţie se poate interpreta că obiectivul principal al Jocului este reducerea puterii directorului, blocându-i şi consumân-

---

2) Principiul "dublei constrângeri" sau al "dublei legături" îi aparţine lui Gregory Bateson. *Step to ecology of mind.* Ballantine Books, 1972. (n. a.)

du-i energia în probleme minore. Astfel, adevăratele probleme nu au şansa să fie atinse nici măcar în treacăt, fără să mai vorbim de rezolvarea lor. În acest caz "dubla constrângere" este echilibrată, pentru că fiecare dintre cei doi jucători invocă o incapacitate fizică dacă nu este ascultat. În ce mod şi cu ce drept un director general poate lua o decizie corectă dacă situaţia poate antrena consecinţe medicale pentru unul sau altul din salariaţii săi? Manipularea afectivă este aici superbă.

Rezultatul Jocului "Dumneavoastră decideţi" este, în mod paradoxal, faptul că directorul devine incapabil să ia o decizie. Adesea Jocul ia forma unei delegări către vârful ierarhiei a rezolvării unei probleme asupra căreia toţi ezită sau în faţa căreia toţi sunt neputincioşi.



Într-o altă organizaţie, un Joc de dublă constrângere împiedică executivul să-şi exercite stilul său de conducere. Organizaţia îşi afişa în public angajamentul faţă de instituirea unui stil "participativ", care să "motiveze întregul personal". Dar în timp ce şeful făcea eforturi ca să-şi consulte echipa în cadrul şedinţelor, personalul se comporta ca un grup de şcolari care nu recunoaşte nici o autoritate. Şi îndată ce şeful încerca să pună un pic de ordine, de teamă ca situaţia să nu scape de sub control, membrii echipei îi reproşau că, din cauza autorităţii lui, ei nu puteau niciodată să se exprime. Sărmanul nu mai ştia dacă să intervină sau nu şi se simţea derutat, pentru că orice ar fi făcut, nu ar fi avut dreptate.

Cu cât o astfel de situaţie stârneşte mai multe zâmbete, cu atât este de fapt mai distructivă. În familie, acest gen de comunicare paradoxală în dublă constrângere cu copiii poate duce chiar la apariţia unor boli mentale.

Dacă Jocul se repetă şi este de o intensitate distructivă, un asemenea tip de comunicare apare în general în organizaţiile şi întreprinderile considerate "participative", al căror context este foarte atractiv. Într-un astfel de anturaj, puterea formală aproape inexistentă a conducerii este definită curent de unii ca mult prea prezentă, chiar ca o formă de fascism, având drept scop să îi facă pe oameni inoperanţi. În consecinţă, poate să apară o putere ocultă şi manipulatoare care să acţioneze din spatele scenei, ţinând sistemul sub un control real.

"Hoţii şi vardiştii"

În anumite echipe am remarcat că, aproape întotdeauna, singura persoană care se confruntă de obicei cu lipsa de adeziune a celorlalţi faţă de deciziile sau faţă de "regulile Jocului" era însuşi directorul. Ceilalţi membri ai echipei observau că, pentru moment, poate fi utilă confruntarea, dar aşteptau cu toţii să vadă ce face şeful care a adus subiectul în discuţie şi cum combate el comportamentele negative puse în discuţie. În aceste echipe, şeful era singurul care insista ca regulile şi deciziile să fie respectate.

După părerea noastră, acesta este un alt mod de a submina eficacitatea şefului şi a întregii echipe. Cantonarea şefului în rolul de "vardist" este o metodă quasi automată de a-i pune pe ceilalţi membri ai echipei în rolul complementar de "hoţi". În fapt, se ajunge rapid la o versiune a Jocului "Hoţii şi vardiştii".

Acest joc este unul dintre cele care se pot observa în aproape toate organizaţiile. Când un manager dă echipei un nou ordin sau fixează un nou termen, am remarcat adesea că, într-o perioadă de la câteva zile până la câteva săptămâni după anunţarea deciziei, unul sau mai mulţi angajaţi încearcă să pună la încercare aplicabilitatea directivei sau respectarea datei de punere în practică. Şi cum este adesea cazul, dacă nu li se întâmplă nimic, dacă managerul nu face nici o remarcă privind nerespectarea deciziei sale, toată lumea trage rapid concluzia că respectarea acesteia nu este obligatorie.

Se pare că un număr mare de manageri au dificultăţi în urmărirea punerii în aplicare a propriilor decizii. Nu ştiu să urmărească o decizie pentru a-i asigura respectarea. Aproape în acelaşi fel, în multe

familii, părinţilor le este greu să-i facă pe copii să respecte riguros limitele impuse.

Ca un corolar, copiii din anumite familii ca şi angajaţii din anumite organizaţii par să aibă multe dificultăţi în acceptarea regulilor, limitelor, directivelor şi deciziilor. Mai ales dacă acestea sunt enunţate verbal. Ei simt nevoia să le testeze aplicabilitatea sau să li se facă o demonstraţie concretă şi solidă.

În anumite cazuri, putem afirma că angajatul sau copilul caută, de fapt, să-şi provoace managerul sau părinţii să aplice limite ferme, ca şi cum ar fi vorba de o necesitate vitală. Această problemă este ilustrată prin Jocul "Hoţii şi vardiştii". Jocul stipulează că adevăratul obiectiv inconştient al hoţului este să fie prins şi aruncat în spatele gratiilor. Pentru atingerea acestui obiectiv, el începe să-şi escaladeze comportamentul negativ, furând din ce în ce mai mult şi asumându-şi riscuri din ce în ce mai nechibzuite. Când, în sfârşit, îşi atinge obiectivul, adică este prins şi azvârlit după gratii, se simte dintr-odată liniştit, pentru că descoperă că există limite ferme ale universului său.

În urma unei astfel de demonstraţii în familie sau în echipă, putem trage concluzia că trebuie să existe întotdeauna cineva care să testeze aplicabilitatea unei noi reguli, de îndată ce este formulată. Se va găsi întotdeauna un voluntar care să încerce să descopere ce se întâmplă dacă se încalcă regula. De aceea, dacă părintele sau managerul nu se asigură că ordinele sau regulile sunt cu adevărat respectate, nu face decât să demonstreze că acestea nu-l interesează sau, mai rău, că nu-l interesează persoana care le încalcă. Dimpotrivă, se poate considera aproape firesc ca angajaţii sau copiii să încerce să testeze limitele oficiale impuse, ca să vadă dacă nu sunt decât nişte simple dorinţe pioase, şi nu expresia unei voinţe ferme.

Totuşi, pornind de la problema hoţului evocată mai sus, vom putea să ne întrebăm în ce mod ne-au influenţat familiile noastre, trecutul şi natura însăşi încât să ne dezvoltăm tendinţa de a ne juca totdeauna cu limitele. Omul încearcă să depăşească limitele, indiferent dacă este vorba de restricţiile bugetului, de riscurile asumate la volanul autoturismului sau în practicarea un sport periculos ori de exercitarea conducerii în organizaţie. În anumite cazuri, acest comportament este în mod cert pozitiv, pentru că nu permite forţarea propriilor limite – personale, sociale şi "naturale". Punerea sub semnul între-

bării a limitelor enunţate de alte autorităţi pare a incumba sportivului, cercetătorului, exploratorului sau omului de ştiinţă. Aceste exemple ilustrează că a testa limitele unui sistem este o atitudine foarte sănătoasă şi constructivă. Dimpotrivă, dacă ne asumăm riscuri nesăbuite, provocăm sancţiuni sau uităm măsurile elementare de securitate, totul pare să demonstreze că latura de "copil" a fiinţei noastre este în căutarea unui părinte, care să ne spună "să ne potolim" într-un mod delicat şi ferm. Acesta este procesul subliniat în Jocul "Hoţii şi vardiştii". În organizaţii, totuşi, cu adulţii şi echipele care se vor performante, este adesea mult mai eficace ca toţi membrii echipei să se simtă urmăriţi şi conduşi de "propriul lor şef". Orice membru al echipei poate şi trebuie să provoace reacţii necesare faţă de nerespectarea unui ordin sau a unei decizii. Este o măsură reală a angajamentului colectiv faţă de normele, valorile şi obiectivele echipei. Altfel spus, toţi membrii echipei trebuie să poată confrunta Jocurile şi alte strategii neproductive sau neadaptate, indiferent care ar fi subiectul sau persoana la care s-ar putea face referire. Aceasta poate include chiar o confruntare cu şeful, căci el are adeseori nevoie de "elemente reale".

Rezultatul acestui proces de confruntare generalizat este că întreaga echipă devine puţin câte puţin propriul ei supervizor. Astfel, şeful nu mai este încolţit în rol de "vardist", iar restul echipei îşi asumă dificultăţile sau ineficacităţile sale şi responsabilitatea propriei dezvoltări. Această responsabilitate colectivă cu privire la confruntarea sau la aplicarea procedurilor echipei creează o echipă mult mai eficace, pentru care rezultatele trebuie să fie afacerea tuturor. De asemenea, se evită astfel fenomenul "când pisica nu-i acasă, şoarecii joacă pe masă", care se produce în echipele care se dedau la Jocul "Hoţii şi vardiştii": îndată ce şeful lipseşte, întreaga organizaţie se destramă.

"Şoarecii joacă"

Se întâmplă în anumite familii ca unul dintre părinţii mai încăpăţânaţi să creadă că decizia lui a fost bine înţeleasă de copil şi că toate Jocurile destinate să o contracareze au eşuat şi sunt de domeniul trecutului. De îndată ce întoarce spatele şi-şi lasă copilul cu celălalt

părinte sau cu fraţii mai mari, "Şoarecii joacă" şi decizia nu mai este respectată. De fapt, după plecarea părintelui decident, copilul începe să testeze poziţia celuilalt părinte sau a fraţilor mai mari care sunt încă prezenţi. Dacă aceştia nu reacţionează la încălcarea ordinului sau deciziei, copilul înţelege că le poate încălca imediat ce "autoritatea supremă" este absentă, pentru că, de fapt, ceilalţi nu ţin cont de ea.

Acest comportament este întâlnit frecvent în anumite organizaţii. Un manager poate impune respectarea deciziei. El poate fi mulţumit de munca îndeplinită până în momentul în care trebuie să plece din organizaţie. Dar de îndată ce întoarce spatele, oamenii încep să se comporte dintr-odată ca şi cum decizia nu ar fi existat niciodată.

Bineînţeles, acest Joc nu devine posibil decât dacă ceilalţi manageri nu sunt interesaţi să aplice decizia.

Am putut constata un astfel de caz într-o uzină în care directorul general era foarte activ şi implicat personal în realizarea unei schimbări de mentalitate. Omul reuşise practic să-şi atingă obiectivul de a schimba cultura organizaţională, aplicând stilului de management din întreprindere tiparul unui sistem modern, mai participativ. Din nefericire, din raţiuni strategice, uzina a fost vândută altei companii. Deşi directorul general a fost singura persoană care a părăsit uzina după vânzare, întreaga organizaţie s-a reîntors la vechile obiceiuri în mai puţin de o săptămână de la plecarea lui. Acest lucru a dovedit că angajaţii şi managerii de linie nu se simţeau nicidecum răspunzători pentru păstrarea noului stil de conducere, ori pentru noua cultură atât de migălos introdusă.

Eroarea de bază pe care o detectăm aici este că părintele sau managerul nu a declanşat nici un proces de responsabilizare sau de delegare atunci când a introdus noile sisteme sau înainte de a părăsi organizaţia. În astfel de cazuri, chiar şi pentru absenţe relativ scurte, i-ar fi fost util să-i convingă pe cei care rămâneau că ar considera importante respectarea deciziilor sale pe durata cât lipsea şi să construiască un ansamblu de proceduri care să repartizeze fiecăruia responsabilităţile faţă de asigurarea continuităţii politicii adoptate. El ar fi putut chiar să le spună subordonaţilor că se va aplica un sistem de penalizare pentru nerespectarea deciziilor sale pe durata cât absenta. Prin acest act al delegării răspunderii către o persoană sau

către un grup, managerul poate să asigure şi mai bine respectarea dispoziţiilor sale chiar şi după plecarea sa definitivă. Acest proces contribuie la dezvoltarea responsabilităţii colective faţă de aplicarea noilor decizii sau directive.

Este mult mai uşor ca membrii echipei să se de-responsabilizeze şi să adopte clişeul potrivit căruia şeful este cel care trebuie să asigure aplicarea procedurilor, obţinerea rezultatelor, respectarea normelor etc. Acesta este universul arhaic al întreprinderilor de producţie tipice perioadei revoluţiei industriale.

În condiţii de co-responsabilizare, membrii echipei au grijă ca toată lumea să respecte normele, standardele de calitate, termenele de predare, procedurile etc., confruntându-se cu cei care nu fac asta. O atare manifestare a maturităţii îi face pe contravenienţi să suporte o presiune colectivă, în loc aibă plăcerea stabilirii unei relaţii manageriale privilegiate cu şeful.

"DĂ-MI UN BRÂNCI"

Acest Joc este cel al şcolarului nepriceput, care nu ştie să obţină atenţia de care are nevoie decât atrăgându-şi reproşuri prin dezvăluirea unor comportamente negative.

Foarte înrudit cu "Hoţii şi vardiştii", Jocul "Dă-mi un brânci" pare ceva mai personalizat.

În aparenţă, şeful este preocupat întruna de una şi aceeaşi persoană din colectivul său, care îi atrage atenţia în mod regulat şi negativ. Unul dintre obiectivele ascunse ale Victimei care primeşte un "brânci" este probabil acela de a demonstra publicului că şeful este de fapt un torţionar, un om excesiv de directiv, care nu înţelege nimic şi nu ştie nici să explice, nici să motiveze. Mesajul principal, în acest caz, nu se adresează Persecutorului pe care îl manipulează, ci mai degrabă publicului, pentru a-l ademeni să reacţioneze.

În ciuda faptului aparent că restul personalului ar fi neutru în această relaţie, am avut adesea impresia că există totuşi şi aici un interes. Pe când şeful este ocupat cu "oaia neagră", cu şcolarul nepriceput care cere să i se dea un "brânci", ceilalţi sunt ţinuţi mai puţin sub con-

trol, li se dă mai puțină atenție și sunt mai puțin criticați de șef. Prin urmare, avem adesea, în acest Joc, expresia clară și simplă a "țapului ispășitor" al colectivului. Rolul său, acceptat de întreaga echipă, este de a-l ocupa pe șef, de a ieși în față, de a împiedica aplicarea deciziilor sale și, utilizând poziția inferioară, de a purta pur și simplu un război de uzură.

Procesul decizional al unei echipe poate fi înțeles și acceptat de toți membrii săi. Fiecare poate foarte ușor și clar să-l precizeze și să-l accepte. Aceasta nu împiedică însă ca în practica zilnică a implementării deciziilor, să se desfășoare numeroase procese care par să aibă doar scopul de a le face inoperante sau chiar de a le sabota. De fapt, este vorba indirect de a refuza aplicarea unei decizii. Bineînțeles, aceste procese sunt asimilabile Jocurilor. Vă vom prezenta câteva în capitolul următor, pe care l-am numit "Rezistența".

REZISTENŢA

În numeroase grupuri, echipe şi organizaţii, procesul decizional este definit într-un mod relativ clar de un şef care nu ezită mult timp să-şi exprime voinţa. Mai mult, procesul decizional corespunde statutului companiei pe care o conduce. Din acest motiv, membrii echipei ar putea oricând să dorească să opună "rezistenţă" într-un mod indirect. Rezistenţa poate servi fie la preluarea puterii, fie pentru a face exercitarea puterii de către şef imposibilă. Jocurile de "rezistenţă" prezentate mai jos provin din observaţiile noastre asupra unor echipe, cu ocazia şedinţelor lor lunare. Există, prin urmare, o strânsă legătură cu Jocurile proceselor decizionale, prezentate în capitolul precedent.

"AR FI TREBUIT SĂ NE ÎNTREBE"

În anumite cazuri, o reacţie mai degrabă afectivă care se manifestă într-o echipă dezvăluie o profundă disfuncţionalitate a procesului decizional al organizaţiei.

Am asistat la şedinţe de comitet de conducere în cursul cărora nimeni nu vroia să reacţioneze, indiferent de subiectul dezbătut. Aceste şedinţe erau animate aproape numai de directorul general, care era, de altfel, şi participantul cel mai reactiv. Ceilalţi membri ai grupului se mulţumeau să-l observe, punându-şi întrebări şi apoi dându-şi

răspunsuri. Dacă echipa ar fi fost confruntată cu propriul comportament pasiv, membrii ei ar fi răspuns "la ce ar folosi să ne spunem părerea dacă apoi decide el totul, de unul singur?". Acest răspuns poate dezvălui că managerii în cauză confundau procesul decizional cu cel de consultare sau de căutare de informaţii.

Când directorul le solicita managerilor din echipa sa punctul de vedere, el dorea într-adevăr să le afle părerile. Dar în timp oamenii s-au simţit treptat tot mai demotivaţi, realizând că patronul lua deciziile singur şi adesea într-un mod care nu le convenea. A doua eroare era că aceştia credeau că aveau de ales între a da informaţiile sau a nu le da, când în realitate una din principalele lor atribuţii în comitetul de conducere este să-l informeze pe directorul general. Dacă unii membri ai unui comitet de conducere decid să nu ofere informaţii, ei nu-şi îndeplinesc una din cele mai importante funcţii.

Această reţinere a informaţiilor este un sabotaj al bunei documentări a unei decizii. Rezultatul evident al unei asemenea demers este că directorul îşi ia deciziile fără să dispună de toate informaţiile necesare. Deciziile lui riscă să fie mediocre, iar apoi să fie aplicate într-o manieră nesatisfăcătoare de către o echipă nemotivată. Rezultatul final al acestui proces poate fi dezastruos. Culmea este că echipa poate afirma că nu este vinovată de rezultat, pentru că nu a fost deloc consultată. Procesul de sabotaj "circular", numit aici "Ar fi trebuit să ne întrebe" poate fi amuzant, dacă nu ar fi adesea sursa paraliziei marilor organizaţii.

"AR FI TREBUIT SĂ NE ÎNTREBE"

I. Şeful îi consultă în prealabil pe managerii săi, cerându-le informaţii utile, ca să poată elabora decizii bine documentate (proces decizional solitar).

II. Managerii refuză să dea informaţii pentru că doresc ei înşişi să fie decidenţi (proces decizional colectiv).

III. Şeful ia decizia fără să dispună de informaţiile necesare.

IV. Managerii nu aplică decizia ca să demonstreze că şeful a greşit.

V. Ei declară apoi că, încă de la început, aveau o idee mai bună şi ar fi putut să o ofere, dacă le-ar fi fost solicitată.

Cum putem remarca, miza reală a modelului în cinci etape de mai sus nu este aceea a unui proces de consultare, ci a puterii decizionale. Mesajul pe care îl transmite echipa este: "dacă nu avem dreptul să decidem, veţi vedea că nu veţi reuşi".

Am putut constata adesea că acest tip de situaţie de "încolţire" era cauzată de şef, care era fie ambivalent, fie nesigur pe el, fie jenat de propria capacitate de a-şi consulta managerii. Câteodată procesul de consultare pare o simulare superficială şi ipocrită a participării, în care ideile şi opiniile exprimate sunt rapid respinse, chiar zdrobite de argumentele sarcastice, dispreţuitoare sau superioare ale şefului. Dacă nu este în stare să preţuiască tentativa de participare a oamenilor, evident că şeful ajunge să fie respins cu abilitate, prin lipsă de comunicare, de echipa de conducere şi de restul organizaţiei.

"INTELECTUAL"

Câteodată, paradoxal, ineficacitatea unei echipe poate proveni de la o prea mare implicare a unora dintre membrii săi. Există mai multe moduri de a declanşa un fel de grevă care poate duce la paralizia unei şedinţe sau a activităţii echipei. Într-adevăr, în loc să tacă sau să-şi manifeste în fel şi chip umorul negru, ca în Jocurile de mai sus, anumiţi participanţi adoptă la şedinţele decizionale alte strategii. De exemplu, ei pot încerca să-şi impună ideile cu orice preţ, ori chiar să implice toată lumea în detaliile mărunte ale unei probleme secundare, dar care le este atât de dragă. Dacă acest tip de comportament se manifestă sistematic, rezultatul poate fi dezastruos. De fapt, puţini manageri îşi dau seama că deteriorează eficacitatea echipei, discutând la nesfârşit şi imaginându-şi tot felul de întrebări complexe, care în realitate sunt extrem de simple ori deja rezolvate. Discutând excesiv sau "în cele mai mici detalii" probleme simple sau chiar decizii deja luate de şef, ei nu fac decât să submineze eficacitatea lor şi a echipei. Într-o manieră mai indirectă şi mai generală, ei sabotează eficacitatea întregii organizaţii.

După părerea noastră, aceste discuţii sunt mai degrabă nişte strategii relaţionale sau chiar Jocuri, şi mai puţin procese care urmăresc producerea unor rezultate. De fapt, de cele mai multe ori, în tot acest timp consacrat discutării şi rediscutării unor decizii deja luate managerii evită să le pună în aplicare. Prin urmare, ei nu pot şti dacă acestea sunt într-adevăr bune sau proaste. Ceea ce ştiu într-adevăr este că rezultatele vor fi relativ mediocre, pentru că nu vor pune niciodată în aplicare deciziile. Acest comportament poate fi principalul motiv al problemelor pe care le are o echipă şi nu faptul că deciziile sunt sau nu adecvate, aşa cum ar dori să creadă managerii respectivi. Schema următoare poate reprezenta strategia Jocului de putere în patru etape numit "Intelectual":

A. Directorul General ia o decizie cu privire la un subiect dat şi o comunică echipei sale de conducere.

B. Unii manageri continuă să discute subiectul, ca şi cum nu s-ar fi luat nici o decizie (iar în timpul în care discută decizia respectivă, evită să pună în aplicare măsurile pe care le presupune aceasta).

C. Rezultatele acţiunii sunt negative (decizia nu este niciodată pusă efectiv în aplicare de vreunul dintre manageri).

D. Managerii "subversivi" lasă să se înţeleagă că mediocritatea rezultatelor nu este decât dovada proastei calităţi a deciziei şefului (care, cu alte cuvinte, s-a dovedit incompetent).

Cum putem constata în desfăşurarea acestui proces, se ajunge la concluzia că directorul general nu este cu adevărat competent. Managerii subversivi nu pot fi, prin urmare, blamaţi pentru că ezită să-i execute deciziile. La fel ca în toate Jocurile, procesul nu se desfăşoară conştient. De-abia după ce experienţa se repetă, managerii care iau parte la acest proces — şi şeful însuşi — sfârşesc prin a admite că au adoptat un comportament fundamental ineficace. În fapt, este foarte dificil pentru manageri să admită că ei înşişi au o parte de responsabilitate faţă de un astfel de rol disfuncţional, pentru că se consideră oameni zeloşi, care reflectează profund, muncesc din greu şi sunt profesionişti recunoscuţi. Supărător este că, într-un mod destul de subtil, multe echipe de conducere pe care le-am studiat joacă acest tip de Joc inconştient, afirmând sus şi tare că recunosc rolul şi capacitatea de conducere a directorului lor general.

Numim acest joc "Intelectual" pentru că se bazează adesea pe argumente în aparență foarte "logice", dar care sunt de fapt destul de complexe. Strategia pornește de la faptul că echipa începe să vizualizeze punerea în practică a deciziei, dar caută în prealabil, în mod intelectual, să depisteze toate dificultățile aplicării și toate imperfecțiunile. În unele echipe conservatoare acest comportament poate să dezvăluie teama de eșec, sau de a trece la fapte. Această teamă influențează inconștient logica aplicării deciziei.

De multe ori, am putut constata că argumentele aparent logice sunt de fapt jocuri destinate a nimici decizia, dovedind că aceasta este inaplicabilă, că nu e clară, că se opune politicii organizației, că este impracticabilă sau că e pur și simplu prea complicată... Protagoniștii se lansează, prin urmare, în discursuri lungi, intelectuale, analizând coerența deciziei, interpretând-o, comparând-o cu cele precedente, cu politica echipei sau a organizației ori chiar cu logica pieței. Totul se năruie, bineînțeles, sub greutatea obiecțiilor insurmontabile care au ca obiectiv, pur și simplu, anularea deciziei.

"Dicționar"

Un alt joc de acest fel, practicat adesea în același tip de echipă, constă în cufundarea în discuții pătimașe și interminabile asupra semnificației fiecărui cuvânt folosit în discuție sau în formularea deciziei. Am denumit această strategemă "Dicționar". Când este jucat în colectiv, de membrii unei echipe foarte creative, jocul nu face decât să complice formularea altminteri simplă a unei directive clare, dar neacceptate. Strategia se poate desfășura ca în dialogul următor:

Șeful: — Nu trebuie să mai provocăm întârzieri.

Membru A: — Dar ce înțelegeți dumneavoastră prin "a provoca"?

Șeful: — Că trebuie să fim responsabili.

Membru B: — Dar dacă suntem responsabili, asta nu înseamnă că provocăm!

ŞEFUL: — Trebuie în orice caz să fiţi responsabili de respectarea termenelor.

MEMBRU C: — Ar trebui, de asemenea, să se definească ce se înţelege prin "întârzieri", pentru că nu este prea clar, mai ales dacă se spune că le provocăm!

Etc.

De fiecare dată când o echipă primeşte o nouă dispoziţie sau analizează formularea unui nou proiect, membrii se lansează într-o veritabilă şedinţă de "brainstorming" al cărei obiectiv este de a găsi o mulţime de interpretări diferite pentru fiecare cuvânt, apoi pentru fiecare frază. Aceste şedinţe devin adevărate dezbateri, în care se opun mai multe "clanuri", fiecare dintre ele încercând să demonstreze că definiţia sau "clarificarea" oferită este singura valabilă.

Energia irosită în acest proces de discuţii interminabile asupra semnificaţiei cuvintelor sau asupra logicii lucrurilor duce adesea la spulberarea deciziei sau cel puţin face dificilă punerea ei în aplicare în forma originală. În anumite organizaţii foarte conservatoare, toate dispoziţiile, memo-urile, scrisorile şi contractele sunt tratate în această manieră. Se cheltuieşte o cantitate imensă de energie creatoare în cadrul echipelor, într-un mod foarte pătimaş şi cu scopul relaţional al "consultării", dar mai ales pentru a asigura ca nimic fundamental să nu se schimbe.

Am denumit "Clasament" un alt Joc de acelaşi gen. În cadrul acestui Joc, echipa se încăpăţânează sistematic să nu avanseze în ceea ce face, străduindu-se cu un consum formidabil de energie să-şi "clasifice" activitatea creativă pe baza diferitelor tipuri de logică şi de cronologie. Dezbaterile nesfârşite din şedinţele lărgite ale acestor echipe creau iluzia productivităţii, fiind însă lipsite de rezultate.

"LISTA"

În completarea acestor strategii intelectuale, am remarcat că unele echipe nu pot munci la un proiect fără să apeleze automat la şedinţe interminabile de brainstorming, care provoacă la rândul lor alte

şedinţe de brainstorming şi aşa mai departe. Aceste echipe îşi acoperă pereţii sălilor de şedinţe cu scheme şi liste exhaustive care tratează fiecare punct în profunzime, deşi bineînţeles că, de cele mai multe ori, nu servesc la mare lucru. Până aici, procesul Jocului "Lista" nu este decât un divertisment neproductiv, dar se pot genera frustrări prin lovitura de teatru generată de pierderea sau înlăturarea listelor. Astfel, prin această ultimă etapă, divertismentul se transformă într-un joc dinamic.

"PROSTUL"

Există un alt mod, complet opus, de a submina aplicarea unei decizii sau dispoziţii şi de a "vampiriza" energia liderului. Această strategie în aparenţă mai puţin intelectuală, nu este totuşi mai puţin inteligentă.

De exemplu în familie, un copil care trebuie să respecte o nouă regulă, dispoziţie sau decizie pe care nu o acceptă aşteaptă puţin timp, o săptămână sau două, apoi încearcă să o încalce "cu candoare", ca să testeze dacă aplicabilitatea ei rezistă în timp. Bineînţeles că, dacă actul său rămâne nedescoperit, copilul nu va mai respecta deloc regula în cauză. Iar dacă este prins de unul dintre părinţi, va spune pur şi simplu că "a uitat".

Acelaşi lucru se petrece adesea şi în organizaţii. Un angajat poate să testeze în mod subtil o regulă, încălcând-o după ce a respectat-o câteva săptămâni. Dacă managerul este cât de cât consecvent şi-l trage pe angajat la răspundere, acesta va pretinde pur şi simplu că a uitat de regula respectivă sau că a făcut o simplă greşeală. Cu alte cuvinte face pe "Prostul". Dar dacă managerul nu este consecvent şi nu-l interpelează pe angajat, toată lumea va şti că decizia şefului — ideea lui fixă — nu mai este valabilă şi că poate fi de aici înainte considerată inexistentă. Fiecare se va întoarce la vechile obiceiuri.

Foarte mulţi manageri acţionează astfel: iau decizii răsunătoare, fixează obiective ambiţioase sau stabilesc noi reguli draconice, câteodată după o mulţime de şedinţe care seamănă cu marile Liturghii la care este convocat personalul. Apoi, două săptămâni mai târziu, totul este uitat şi conducerea sau managerii au trecut la alt subiect, la o

altă idee fixă. Personalul întreprinderii sau al echipei observă atent şi ştie foarte bine să evalueze momentul propice când alarma a trecut, ca să revină la obiceiurile vechi "fără a atrage atenţia" şi în linişte.

În aceste organizaţii, a face pe "Prostul" este o modalitate de a testa imediat dacă şeful mai este vigilent în ceea ce priveşte aplicarea deciziilor atât de prioritare ieri.

"BARONUL"

Câteodată o decizie sau o directivă este clar înţeleasă şi pare acceptată de toţi. Este aplicată un timp şi pare să intre în obiceiurile tuturor membrilor echipei. Apoi, într-o bună zi, ca şi cum aceasta ar fi fost normal, este încălcată de o persoană cu totul neaşteptată şi inocentă.

În familie, de exemplu, o regulă comună este aplicată în mod curent de toţi. Apoi, într-o zi, un copil mai mare sau un părinte sau un adult din afara familiei încalcă regula, scoţând în evidenţă faptul că nu se aplică şi în cazul său. Acest lucru poate fi interpretat fie ca o testare a regulii, fie ca o afirmare a unui statut special. "Vedeţi, eu nu sunt nevoit s-o aplic, pentru că sunt deosebit."

Când acest fenomen se produce într-o organizaţie, scoate în evidenţă ceea ce am numit "Baronul". Într-o organizaţie, o asemenea strategie poate fi o modalitate de a-l testa pe manager. În momentul în care acesta stabileşte o regulă, unul dintre angajaţii mai vechi, sau "Baronul", ţine să le arate angajaţilor mai tineri sau mai noi că regula nu se aplică şi la el — sau mai mult, că managerul nu va îndrăzni să-l "înfrunte".

În anumite cazuri, când o regulă sau o decizie nu este respectată de cineva mai puţin influent, este interesant de aflat cine este cel care trage sforile din umbră. Cine profită de "crimă"? Unii angajaţi puternici şi subversivi nu vor să iasă, de fapt, în faţă sau să creeze probleme. Dar ei nu ezită să scoată în faţă un nevinovat în locul lor ca să testeze regulile. Acest fenomen poate fi întâlnit şi în anumite familii, în care copiii mai mari îi împing pe fraţii sau prietenii mai mici să testeze o regulă în locul lor.

Am putea pune întrebarea următoare în anumite organizaţii: ce departament sau ce manager pare să nu fi fost niciodată pus în difi-

cultate şi de ce? Este el cel care trage sforile în culise şi care însărcinează noii veniţi, păcălindu-i puţin, să testeze regulile în locul său? Dacă da, cum poate fi confruntat acest comportament subversiv? Un angajat foarte respectat şi cu vechime în organizaţie îi sfătuia pe câţiva nou-veniţi să-şi asume nişte riscuri excesive, pe care el însuşi, bineînţeles, nu şi le asumase niciodată. Aparent un asemenea om urmăreşte inconştient ca tinerii să eşueze pentru ca el însuşi să nu fie depăşit prea repede în carieră de ei. În ochii săi, propria carieră nu este o foarte mare reuşită.

"JOSNIC"

În unele organizaţii, constatăm că managerii de la toate eşaloanele ierarhice se comportă ca şi cum regulile sau ordinele date nu-i privesc şi pe ei. Într-o firmă de catering managerii plecau de la muncă ducând cu ei acasă pachetele de carne proaspătă sau, dacă erau mai gurmanzi, chiar gătită la bucătărie. În schimb nu ezitau deloc să concedieze un angajat pentru furt, fiindcă îl prinseseră mâncând pâine. Ei nu considerau că "beneficiile" lor "în natură" ar putea fi considerate furt. În acest caz, tipul de comportament "Josnic" se traduce prin "să nu faci ce face popa, ci să faci ce zice popa", care se constată adesea la întreprinderile în care managerii cărora ierarhia le acordă drepturi "divine" nu se preocupă să dea exemplu personalului.

Acest tip de comportament "Josnic" este acelaşi cu cel care, de-a lungul anilor, i-a caracterizat în organizaţiile noastre pe cei cu "pâinea şi cuţitul", cărora "li se permite orice". Acest comportament este cu atât mai greu de acceptat în condiţiile în care angajaţii "de rând" îşi riscă locul de muncă sau cariera dacă îşi permit să încalce regulile, fiind concediaţi tocmai de cei care le dau un prost exemplu.

"ÎNCEPEŢI FĂRĂ MINE"

Mai puţin dramatic decât "Josnic", "Începeţi fără mine" este un joc de sabotaj jucat adesea de însuşi şeful unui sistem. Cu asemenea vorbe goale, anodine, care anunţă în ultimul minut că va fi în

întârziere, şeful îşi arată lipsa de interes pentru şedinţă, care nu figurează printre priorităţile lui. Mai rău este că, de cele mai multe ori, acelaşi patron insistă să fie respectate "regulile jocului", printre care figurează şi cea de a fi punctual sau de a respecta termenele asumate de fiecare. Importanţa întârzierii poate fi relativă, dar procesul ilustrează faptul că şeful se situează deasupra regulilor pe care le cere celorlalţi să le respecte. Jucat zilnic, acest "nu faceţi ce face popa, ci ce zice popa" este adesea mult prea paradoxal pentru a fi acceptabil.

"DA, DAR..."

Jocul "Da, dar..." este unul dintre marile Jocuri clasice ale Analizei Tranzacţionale. Este unul dintre cele mai uzuale Jocuri de rezistenţă pasive şi unul dintre cele mai simplu de practicat. În acest Joc arătăm că, personal, acceptăm fără rezerve dispoziţii sau decizii, dar că există unele "dificultăţi insurmontabile", de care nu suntem responsabili, care ne împiedică să le punem în aplicare. Dialogul următor este sugestiv:

ŞEFUL — Julien, vrei să te asiguri că livrarea pentru instituţia Dufour va fi bine efectuată?

ANGAJATUL — Aş vrea cu cea mai mare plăcere, dar în acest moment nu am personal pentru a acoperi toate posturile, aşa că ...

ŞEFUL — Ascultă, dacă este necesar, cere serviciului de coletărie să-ţi dea o mână de ajutor, dar să fii sigur că iese totul bine.

ANGAJATUL — Bine, cum doriţi, dar ştiţi la fel de bine ca şi mine că cei de la coletărie sunt mult în urmă şi dacă le iau mâna de lucru...

ŞEFUL — Atunci spune băieţilor tăi să vină un pic mai devreme mâine dimineaţă, pentru că această livrare este într-adevăr importantă.

ANGAJATUL — Cum doriţi, dar cei de la biroul de personal nu mai vor să plătească orele suplimentare. Mai degrabă mă lipsesc de această afacere.

ŞEFUL — Ce doresc eu este ca această livrare să se petreacă fără poticneli. Este esenţială, aşa că ce poţi face?

ANGAJATUL — Da. Înţeleg şi eu, dar problema este că în acest moment suntem într-adevăr copleşiţi...

Acest dialog ilustrează cum, puţin câte puţin, un patron se lasă "vampirizat" în întregime de un angajat care nu spune "nu", dar care găseşte toate motivele pentru a nu spune "da". Chiar şi ultima lui încercare de "a-l responsabiliza" pe angajat, întrebându-l ce ar putea face, se încheie în coadă de peşte, cu un alt "Da, dar..." plângăcios, emis dintr-o poziţie inferioară.

"Da, dar..." poate aici să ne servească la ilustrarea faptului că obiectivele ascunse ale unui Joc pot fi multiple şi uneori dificil de identificat. Putem să presupunem imediat, de exemplu, următoarele ipoteze:

A — Angajatul de mai sus nu doreşte absolut deloc să se ocupe de livrare. El refuză să-şi asume această responsabilitate pe care patronul doreşte să-l facă să o accepte.

B — Caută probabil să-şi pună patronul în dificultate, pentru a demonstra că acesta din urmă, cam arogant, nu este la fel de competent pe cât crede.

C — Angajatul caută să-l facă pe patron să-şi piardă răbdarea, ceea ce-i va servi ca să-i dezvăluie caracterul urât sau rolul de Persecutor asupra altor angajaţi, ori să-i valideze propria poziţie de Victimă.

D — Poate totuşi că angajatul are o soluţie la problemă, dar nu îndrăzneşte să o propună. El aşteaptă ca şeful să o sugereze, pentru ca apoi să o accepte.

E — Subordonatul caută probabil să se plângă, spunând că munceşte mult sau că nu are suficiente mijloace pentru a-şi îndeplini sarcina.

F — Pur şi simplu angajatul poate încerca să obţină un pic de atenţie, simţindu-se cam neglijat. Şeful său nu vine să-l vadă decât dacă are nevoie de el, niciodată "degeaba" sau pentru a-l încuraja.

Această listă nu este exhaustivă. Motivele de a juca "Da, dar..." pot fi, prin urmare, numeroase şi complexe. Este greu de ştiut ce doreşte

cu adevărat angajatul de la manager — timp în care să se ocupe de el sau, mai ales, în care să se concentreze asupra procesului de comunicare, indicând dacă relaţia dintre ei poate fi îmbunătăţită.

Jocul "Da, dar..." ilustrează existenţa unei relaţii puternice de dependenţă şi independenţă (contra-dependenţă) între cei doi protagonişti. Pe termen scurt, va fi greu pentru şef să-şi rezolve problema într-un mod satisfăcător. Pe termen lung, îi va fi util să proiecteze şi să determine evoluţia relaţiei sale, astfel încât să faciliteze asumarea responsabilităţii de către subordonaţii lui.

Pentru a completa prezentarea Jocului "Da, dar..." subliniem că există o altă variantă, jucată în "poziţie superioară" de către acelaşi şef de mai sus. Dialogul următor ilustrează elementele esenţiale.

ŞEFUL — Julien, spune-mi cum te gândeşti să rezolvi problema curierului bolnav?

ANGAJATUL — Păi ziceam să-l înlocuiesc eu şi să fac traseul în locul lui...

ŞEFUL — A, nu se poate, Julien! Nu poţi să pleci din post şi să te duci la plimbare! Te rog să fii serios!

ANGAJATUL — Atunci o să-i spun lui Georges să facă încă un ocol.

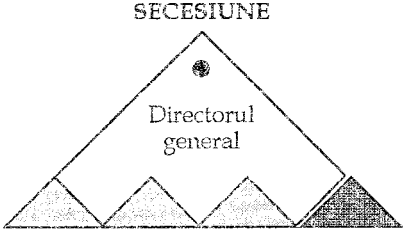
ŞEFUL — Da, dar camionul lui este deja foarte plin. Cum să facă încă un "ocol"? Vezi că spui prostii! E clar că eşti depăşit, omule. Va trebui să mă ocup tot eu şi de asta!

Am constatat că, în general, Jocurile de tipul "Da, dar..." jucate în poziţie superioară şi în poziţie inferioară apăreau în aceeaşi organizaţie, adesea cu aceiaşi parteneri. Presupunem că una dintre variante îi serveşte probabil unui partener ca să poată face pe supăratul, după care se joacă cealaltă variantă. Ceea ce este sigur atât pentru unul, cât şi pentru celălalt, este că în organizaţiile lor ei sunt cauza unei imense irosiri de energie.

"SECESIUNE"

Am putut observa un alt Joc centrat în jurul puterii de decizie dintr-un organism al cărui director general tocmai demisionase. Postul rămăsese vacant mai multe luni şi unul dintre managerii cei mai influenţi spera să-i obţină ca promovare. El îi manevrase chiar pe ceilalţi manageri ca să-i facă să-i sprijine promovarea, demonstrându-le că le va fi utilă şi pentru propria lor carieră. Din nefericire, nu a fost numit pe acest post care a revenit unui manager din exterior.

De la sosirea noului director, managerul în cauză a făcut mai multe tentative de subminare a puterii acestuia, testându-i competenţele, reacţiile şi deciziile, dreptul de a controla operaţiunile etc. Unul din modurile indirecte în care oamenii îşi exprimau resentimentul a fost să întârzie la toate şedinţele comitetului director — bineînţeles, de fiecare dată, cu scuze solide şi foarte profesionale. Unii manageri nici măcar nu mai apelau la scuze pentru absenţe sau întârzieri. Se cristaliza treptat un dispreţ făţiş la adresa conducerii. Dacă o asemenea demonstraţie de dispreţ este tolerată, ea poate avea efectul dezastruos care se poate întinde în întreaga organizaţie. Simbolic, mesajul este de genul "faceţi ce vreţi, dar acest lucru nu mă priveşte" (Secesiunea)



A absenta sistematic de la şedinţele convocate de directorul general este un mod de a-i arăta că nu aderă nici la organizaţia sa, nici la deciziile sale.

"ORE DIFERITE"

Am asistat de mai multe ori la şedinţe la care unii participanţi sosesc la timp sau chiar puţin înainte de începere. Remarcând că nu au

sosit toţi participanţii, oamenii respectivi părăsesc din nou sala de şedinţă ca să-şi mai rezolve rapid câte ceva, să se ducă la toaletă etc. În general, ei aruncă o scuză de tipul "vin imediat" sau "am uitat ceva" şi pleacă. Astfel, în momentul începerii şedinţei aceşti oameni sunt prezenţi, dar după începere, sunt absenţi.

Pentru a-şi justifica absenţa, ei răspund "Nu-i adevărat, am venit la timp, dar pentru că X lipsea, am plecat puţin să...". Putem constata aici că a sosi la timp este un lucru bun, dar a rămâne acolo este şi mai bun. Acest lucru poate părea un subiect pueril şi evident pentru toată lumea. Dar am observat că, în anumite organizaţii, în ciuda sistemelor complexe de control, cu ceasuri de pontaj şi la intrare, şi la ieşire, un mare număr dintre cei care trebuiau să fie prezenţi erau de fapt absenţi. Imediat ce fac act de prezenţă, unii angajaţi dispar, iar managerul lor nu reuşeşte să-i mai găsească. Ei pleacă din nou, ca să-şi facă târguieli, să se ocupe de afaceri personale, să se ducă la dentist sau în altă parte în timpul orelor de program.

Într-o companie multinaţională, o întreagă echipă de vânzări nu muncea decât jumătate de timp sau doar puţin mai mult, primindu-şi totuşi salariul integral. Pentru că teritoriul acoperit era de patru ori mai mare decât Franţa, mijloacele de control erau incapabile să contracareze "creativitatea" cu care participau oamenii respectivi la Jocul "Ore diferite".

Un asemenea tip de comportament se manifestă la un nivel al organizaţiei, dar are tendinţa să se repete şi la celelalte, printr-un fel de mimetism. Astfel, dacă managerii din conducere sosesc punctual la şedinţele lor lunare dar găsesc imediat scuze sau motive ca să părăsească sala, putem regăsi acelaşi tip de comportamente disfuncţionale şi la alte niveluri ale organizaţiei, unde se joacă un alt tip de Joc organizaţional repetitiv şi identic.

"Nu am nici o părere"

Câteodată reacţiile unor manageri sau departamente dezvăluie o atitudine necooperantă. Am remarcat adesea că unii oameni refuză deliberat să participe la o discuţie pentru că doresc să-şi rezerve posibilitatea de a spune mai târziu că nu sunt de acord cu ce s-a

decis sau că concluziile trase nu reprezintă punctul lor de vedere. Această manevră, care pregăteşte terenul pentru o denunţare viitoare, se produce destul de des, şi ar putea fi uşor evitată dacă s-ar aplica anumite reguli care să impună oamenilor să reacţioneze la toate subiectele tratate.

Am observat în altă parte, de mai multe ori, că participanţii "tăcuţi" la lucrările unui comitet director prezentau apoi personalului lor deciziile luate de comitet spunând: "**ei** au decis că..." în timp ce managerii care se dovedeau activi pe durata aceleiaşi şedinţe afirmau: "**noi** am decis că...". Diferenţa lingvistică este bine percepută de către personal, care depune mai puţină energie în punerea în practică a deciziilor în primul caz decât în al doilea. Ineficacitatea care rezultă în urma aplicării deciziei în chestiune este astfel criticată, demonstrându-i-se mediocritatea. O analiză mai atentă a modului în care decizia fost transmisă personalului de către fiecare manager arată că rezultatele mediocre au fost de fapt provocate de managerii care s-au abţinut să-şi exprime părerea sau să intervină în timpul şedinţei în care a fost adoptată. Din această perspectivă, participarea "non activă" poate fi considerată un prim pas într-un Joc în care echipa pregăteşte viitorul "sabotaj". Am denumit acest Joc "Nu am nici o părere".

Putem ilustra cele cinci etape ale acestei manipulări prin comportamentul managerului B, în timp ce managerul A adoptă o strategie mai productivă :

"NU AM NICI O PĂRERE"

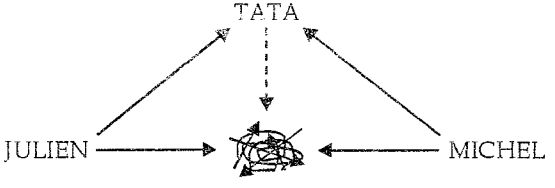
	Managerul A	**Managerul B**
În şedinţă:	Participă activ	Se abţine să intervină
Prezentarea în faţa angajaţilor:	"Noi am decis."	"Ei au decis."
Mesaj ascuns:	Aprob decizia	Dezaprob decizia
Aplicare:	Aplicată bine de către angajaţi	Aplicată mediocru de către angajaţi
Concluzia managerului:	"Decizia şefului a fost bună"	"Decizia şefului a fost mediocră"

Acest proces de ansamblu este interesant îndeosebi pentru că nu este atât de comun şi pentru că se poate prevedea lesne că rezultatele sunt negative pentru organizaţie. În aproape toate şedinţele comitetului director la care am asistat, a existat cel puţin un participant care a reclamat dreptul de a nu-şi prezenta părerea când i-a fost solicitată, folosind diferite pretexte.

TRIBUNAL

Tribunal este unul dintre cele mai importante Jocuri clasice în AT. Ca şi în cazul variantelor din categoria "Luptaţi-vă", şi acesta necesită minimum trei jucători. Natura triunghiulară a structurii sale oferă o multitudine de variante, toate la fel de interesante. Vă prezentăm mai jos structura de bază a Jocului "Tribunal", urmată de câteva variante şi exemple de alte Jocuri care integrează parametrii şi mize diferite.

"Tribunal" este un Joc foarte obişnuit în organizaţii. Consumă şi el o cantitate incredibilă de energie, care ar putea fi utilizată în scopuri mai constructive. Ca în toate celelalte Jocuri, poate fi ilustrat uşor printr-o situaţie familială pusă în scenă de părinţi şi copii. Adesea este iniţiată de doi sau mai mulţi copii care au un dezacord sau se încaieră şi încearcă să-şi atragă şi părinţii în conflict. Spre exemplu, ei îi solicită tatălui, ca unui judecător, să arbitreze, să-i despartă sau să dea dreptate unuia dintre ei. Bineînţeles că în nouă cazuri din zece este imposibil să se stabilească cine are dreptate sau să li se dea un sfat, pentru că protagoniştii îşi susţin cu mult patos propria versiune, adesea foarte confuză şi foarte diferită de a celorlalţi.



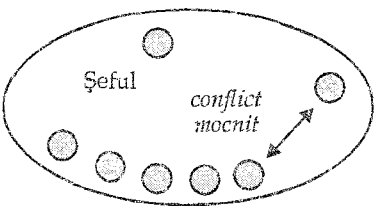
De multe ori, modul lor de a prezenta conflictul sugerează că ei caută mai degrabă să-l continue cu un martor sau un partener în plus, decât să-l oprească sau să-l rezolve. Astfel, părintele poate cădea în capcana de a-şi pune întrebarea paradoxală: să intervină, intrând în conflict într-una din tabere şi prelungind astfel încăierarea, sau să nu intervină, dar să se simtă vinovat de a nu fi luat măsuri de stingere a conflictului, lăsându-l să se prelungească.

Deşi capcana este atât de mare, mulţi părinţi nu o disting. Evitarea conflictului pare în orice caz mai simplă, cu excepţia situaţiilor în care jocul este jucat cu multă fineţe şi subtilitate, când este jucat de adulţi şi când miza priveşte mii de persoane sau sume astronomice de bani.

Cu această intrigă de bază, prin care doi copii solicită unui părinte să intervină pentru a le face dreptate, putem descrie o mulţime de jocuri destul de răspândite, care se joacă sistematic într-un număr foarte mare de echipe şi de organizaţii.

Vă prezentăm în continuare structura şi efectele unui Joc "Tribunal" într-o echipă şi vă propunem să analizăm mai întâi utilitatea, mizele şi rezultatele unui conflict simplu între doi oameni, înainte ca ei să caute un "judecător" care să-i arbitreze. Este destul de rar să întâlneşti o echipă în care să nu existe o "neînţelegere" sau un conflict mai mult sau mai puţin deschis între două persoane. În nouă din zece cazuri din echipele în care s-a observat un conflict, acesta nu este nici tratat, nici rezolvat. Câteodată trenează ani în şir. Protagoniştii pretind că divergenţele nu-i privesc pe ceilalţi şi refuză astfel ca problema să fie abordată de întreagă echipă. Ei pot însă încerca să atragă în conflict unul sau mai mulţi membri. Dar în toate cazurile ei se "aranjează" astfel încât acesta să nu fie rezolvat definitiv.

Ceilalţi membri ai echipei aşteaptă pasiv să "apară" o soluţie. Şeful echipei este eventual abordat separat de fiecare dintre observatori şi protagonişti şi i se cere să rezolve problema. Dar cum am văzut în exemplul familial de mai sus, şeful nu poate să decidă cu adevărat corect. Astfel, în echipă există un conflict "mocnit" care poate fi ilustrat în modul următor:



Am căutat adesea să facem inventarul mizelor, obiectivelor ascunse şi intereselor proprii din acest gen de conflicte, căutând să prezentăm problema într-un mod original şi creativ. Pentru o echipă aflată într-o astfel de situaţie, este util să identifice eventualele "avantaje" indirecte pe care le pot avea unii membri. După părerea noastră, aceste avantaje pot fi numeroase şi câteodată surprinzătoare.

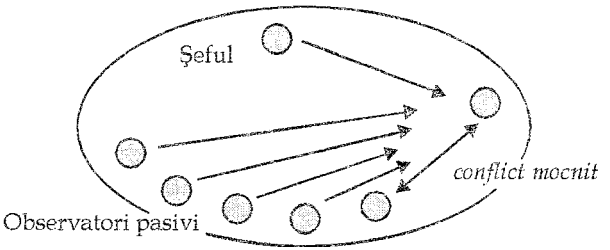
În primul rând, în timpul confruntării celor doi membri, în echipă se produce un anumit blocaj energetic care nu permite oamenilor nici să aducă în discuţie alte probleme, mai arzătoare, nici să urmărească obiective mai importante. Un conflict "mocnit" care persistă între doi membri ai unei echipe poate avea la origine o performanţă slabă a întregului sistem. Conflictul provoacă în timp o formă de pasivitate colectivă, a cărei responsabilitate trebuie să fie asumată de toţi membrii echipei. De fapt, toţi acceptă în mod pasiv să fie mobilizaţi sau atraşi într-un conflict care absoarbe o cantitate importantă de energie, care nu mai poate fi utilizată în scopuri mai constructive.

Câteodată putem să interpretăm conflictul sau blocajul ca pe nişte manevre de "eschivă" din partea echipei sau a şefului acesteia. Pentru că întreaga atenţie este fixată asupra celor doi protagonişti, nimeni nu-şi mai pune întrebări despre incompetenţa şefului sau a altor membri ai echipei, care sunt astfel protejaţi. Conflictul între două persoane poate fi o diversiune care serveşte indirect la acoperirea sau protejarea altor membri ai echipei, aflaţi într-o poziţie delicată.

În multe cazuri, se poate observa că, din întreaga echipă, cei doi protagonişti aflaţi în conflict atrag atenţia. Cât nu se înţeleg, ei rămân centrul de interes şi structurează astfel o parte importantă a relaţiilor din reţeaua căreia îi aparţin. Prin relaţia lor aparent proastă, ajung să ocupe o poziţie centrală în echipă şi devin, de fapt, inabordabili.

Se poate considera că protagoniştii formează în mod inconştient o **coaliţie** şi controlează astfel reţeaua de relaţii şi fluxurile de energie ale echipei.

Această ipoteză poate părea oarecum excesivă, dar am observat adesea că un conflict între două persoane devine puţin câte puţin centrul de interes general. Ca într-un meci sportiv, ei îi fac pe ceilalţi membri ai echipei să devină suporteri activi, care trebuie să-şi precizeze poziţia în cadrul conflictului. Membrii echipei, publicul, nu devin nimic mai mult decât nişte spectatori pasivi ai unei acţiuni care le scapă din mână sau cel mult actori secundari. Permiţând întregii echipe să participe la o formă de pasivitate colectivă, protagoniştii devin de fapt lideri. Toate proiectele, obiectivele, relaţiile, şedinţele, întreaga structură, vor trebui să ţină cont de relaţia lor privilegiată. În consecinţă, rezultatele colective vor fi intim legate de conflictul sau de rolurile lor.



Situaţia este greu de schimbat sau de rezolvat dacă protagoniştii aflaţi "în coaliţie" ţin să-şi menţină conflictul ca să continue să fie în centrul atenţiei să ocupe şi să controleze "galeria" sau publicul. La rândul lor, membrii echipei sunt foarte mulţumiţi de existenţa conflictului, pentru că-i scuteşte de obligaţia de a face faţă exigenţelor muncii sau altor probleme mai personale ori mai dificile.

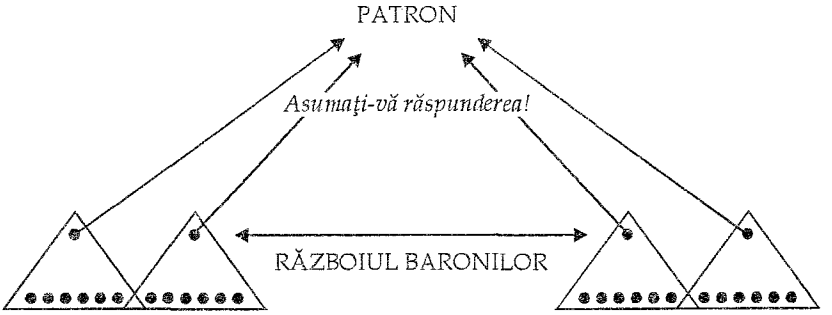
Acest gen de situaţie poate dura mult timp, pentru că toţi cei implicaţi au câte un avantaj. Procesul este pe atât de dificil de dezvăluit pe cât este de paradoxal. În ciuda aparenţelor, în ciuda coaliţiei întregii echipe, de care este nevoie pentru continuarea Jocului cât mai mult timp posibil, în mod paradoxal Jocul este prezentat ca o problemă pe care toţi vor să o rezolve cât mai iute.

Situaţia este înrudită cu Jocul "Tribunal", pentru că echipa este atrasă în ansamblul ei de cei doi protagonişti într-o formă de manipulare. Că vor sau nu, observatorii fac toţi parte, mai mult sau mai puţin, din conflict, prin calitatea de martori pe care o au. Într-un mod indirect şi inconştient, toţi participă la perturbarea colectivă şi fiecare ştie bine acest lucru. Neliniştea oamenilor sugerează că fiecare dintre ei este chemat să participe la "Tribunal". Fiecare trebuie să fie judecător, să-şi aleagă tabăra, să participe, să dea dreptate unuia sau altuia dintre protagonişti. Şi, în mod paradoxal, fiecare simte că e imposibil să faci o alegere justă.

Deseori, direct sau indirect, se poate întâmpla ca o echipă în această situaţie să se întoarcă spre şeful ei şi să-i ceară fie să-şi "asume răspunderea" şi să dea verdicte, fie să clarifice o situaţie care a ajuns prea departe. Şeful poate deveni el însuşi ţinta nemulţumirii colective, îndreptată de fapt împotriva celor doi protagonişti. Jocul "Tribunal" devine atunci clasic, iar şeful se regăseşte în postura de a decide într-o situaţie cu totul neclară, cu riscul de a vedea echipa dezmembrându-se sau cu riscul de a-şi pierde el însuşi credibilitatea.

"Lupul tânăr"

Într-o companie multinaţională am asistat la un Joc de "Tribunal", descris mai sus, care luase proporţii imense. În organizaţia respectivă, carieriştii îşi obţineau promovarea mai degrabă prin Jocuri de putere decât prin demonstrarea competenţelor lor reale. În mod tipic, Jocul se petrecea între doi "Baroni" cu vechime şi consta în punerea în scenă a unui conflict suficient de important pentru a implica toate echipele şi pentru a obliga conducerea să intervină şi să ia partea unuia dintre ei. Pentru a avea mai multă greutate, fiecare protagonist se asigura că are de partea sa restul organizaţiei şi-şi atrăgea în jur un clan fidel de "locotenenţi", cărora le promitea mai mult sau mai puţin deschis posturi importante în caz de succes. Pentru a precipita soluţia Jocului, baronii şi locotenenţii lor creşteau presiunea exercitată asupra conducerii. Ei vroiau ca "problema să fie rezolvată", comunicând conducerii, confidenţial şi cu inocenţă, opiniile lor personale cu privire la soluţia "corectă" pe care sperau să o vadă aplicată.



Puţin câte puţin, în această organizaţie s-au format adevărate "mafii", în care devenise mai important pentru propria promovare să ştii să-ţi alegi clanul şi loialităţile decât să-ţi îndeplineşti sarcinile cu competenţă.

Această strategie subliniază câteva obiective ascunse ale Jocului "Tribunal", care pot fi adăugate listei de avantaje citate mai sus, rezultate dintr-un simplu conflict în cadrul unei echipe. De fapt, cei doi protagonişti solicită conducerii să-şi dezvăluie preferinţa pentru unul dintre combatanţi, nu să rezolve problema. Scopul Jocului este de a proceda în aşa fel încât părintele sau şeful să-l aleagă deschis pe cel care să fie promovat oficial. Prin urmare, se urmăreşte ca şeful să fie implicat în Joc şi făcut să-şi aleagă candidatul preferat, care să fie avansat în post. Dar dacă "preferinţa" nu este motivată decât prin nişte merite pe care cealaltă parte nu le poate accepta, Jocul nu se termină prin intervenţia şefului. O parte a echipei, neacceptându-i decizia, va refuza să coopereze cu câştigătorul, care în orice caz nu va avea nici el încredere decât în "locotenenţii" săi loiali.

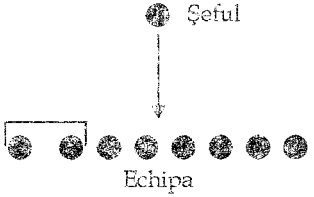
În organizaţia respectivă este adesea imposibil să se stabilească un învins veritabil, pentru că acesta va ameninţa cu demisia. O demisie este considerată din principiu inacceptabilă atât de biroul de personal, cât şi de conducere, dedicată ideii de loialitate şi angajare pe termen lung. Prin urmare, conducerea organizaţiei ajunge în impas: nu poate nici să aleagă între cei doi "baroni", nici să lase conflictul, atât de steril pentru bunul mers al activităţii, să dureze la nesfârşit.

În acest context aparent de "Încolţire" pot să apară noi Jocuri şi în echipa de conducere, şi la nivelurile subordonaţilor. În orice organi-

zație subordonații învață rapid strategiile necesare competiției, "reușitei" sau supraviețuirii, reproducând fidel modelele șefilor lor ierarhici. Prin urmare, este foarte important să se pună urgent în practică o soluție, și încă la nivelul superior al organizației.

Din nefericire, soluția Jocului "Tribunal" nu este nici evidentă, nici lesne de găsit, nici ușor de pus în aplicare. În anumite cazuri, cea mai bună strategie este de a uni destinele celor două persoane aflate în conflict. Aceasta poate fi o modalitate subtilă de a le recunoaște coaliția. În orice caz, a forța o alianță oficială între cei doi protagoniști poate să le dezechilibreze radical relația.

În cazul a doi angajați aflați în conflict, șeful echipei a decis într-o zi să-i pună pe amândoi în același birou, aflat la celălalt capăt al clădirii. Mai mult, cea mai mare parte a obiectivelor fixate erau comune și cu termene foarte scurte. Mesajul a fost rapid și clar interceptat de toți membrii echipei, care și-au reorientat interesul către persoane și procese mai sănătoase și mai performante.



În cazul în care șeful organizației nu face față unui joc de tipul "Tribunal", care ar dăuna echipei sale, ne putem întreba ce interes are să lase Jocul să continue. Fie este incompentent, fie recurge la bine cunoscuta strategie "divide et impera", care ar putea fi considerată și ea o formă de Joc.

"DIVIDE ET IMPERA"

Aceeași situație poate fi percepută câteodată într-un mod cu totul diferit sau complementar. Responsabilitatea pentru același Joc "Tribunal" care are loc între membrii unei echipe este adesea atribuită conducerii, care se abține să decidă într-o situație conflictuală.

Într-o companie multinaţională cu numeroase linii de produse, aflate adesea în concurenţă pe piaţă, diviziile duceau între ele un adevărat război al preţurilor, fiecare încercând să se impună pe piaţă pe seama celorlalţi. Şefii ierarhici ai companiei ţineau discursuri în care aruncau vina pentru aceste strategii "fratricide" asupra directorului. În acelaşi timp, evitau cu grijă să se expună, individual sau în grup, discutării aspectelor de etică sau de strategie ale companiei.

În organizaţiile de acest tip, personalul este încredinţat că şeful are el însuşi interesul ca Jocul să continue între doi sau mai mulţi baroni rivali, cu scopul de a-i ţine ocupaţi şi de a nu-i lăsa să încerce să-i ia locul. Într-adevăr, în organizaţiile în care politica de cariere este considerată mai importantă decât cooperarea sau eficacitatea, se întâmplă adesea să apară un "prinţ moştenitor" foarte puternic, care să devină un adevărat pericol pentru director. În acest caz, nimic nu pare mai simplu decât perpetuarea unei situaţii în care baronii sau subordonaţii să-şi anuleze reciproc competenţele şi pretenţiile în cadrul unor lupte interne. Este suficient ca şeful să vegheze ca nici unul dintre ei să nu devină prea puternic sau prea slab. Pentru a-şi păstra controlul, el trebuie doar să menţină un echilibru dinamic şi nesigur între protagonişti. "Divide et impera" poate fi fie o variantă a Jocului "Tribunal", fie unul dintre numeroasele avantaje sau obiective ascunse ale acestui Joc.

"RETROPROIECTOR"

Într-o organizaţie furnizoare de servicii foarte bine structurată, am asistat la o altă variantă a Jocului "Tribunal" care, utilizată ca un instrument managerial, devenise practic un ritual. Acest Joc, pe care l-am numit "Retroproiector", se producea ca o piesă de teatru, o dată pe lună, în cadrul şedinţelor de conducere. În timpul şedinţei, fiecare membru al echipei le prezenta celorlalţi cifre, rezultate şi analize cu ajutorul unor folii de retroproiector proiectate pe un ecran. Pregătirii, prezentării, coerenţei şi explicării acestor cifre li se acorda o foarte mare importanţă.

În loc să concentreze asupra obţinerii unor rezultate bune, managerii trebuiau să ştie cum să le prezinte şi să le explice. Faptul că erau

rezultate bune sau proaste a devenit puţin câte puţin un lucru secundar. Jucat într-o sală mare de şedinţe şi într-un cadru foarte oficial, impunătorul Joc al şefilor consta în a găsi o eroare şi apoi a-l distruge pe "incompetent". Teama de a-şi prezenta rezultatele în faţa întregii lumi nu era contrabalansată decât de speranţa ca un altul să cadă în capcană sau să fie doborât. În acest context, asemănător luptelor de gladiatori, trebuia să eviţi cu orice preţ să devii oaia neagră a directorului, care se bucura pe faţă de triumfurile lui şi de reputaţia de manager "terorist".

Modelul acestor şedinţe s-a generalizat, puţin cât puţin de-a lungul anilor, iar astăzi face parte din cultura organizaţiei. De la comitetul de conducere la echipele cele mai periferice, peste tot funcţionează aceeaşi schemă. Ca şi în cazul proceselor de mare audienţă ale marilor criminali, istorisirile despre "prestaţiile grandioase" fac parte din folclorul organizaţiei. Noii recruţi, slab pregătiţi, trăiesc teroarea primului "Tribunal" ca nişte boboci. Acest lucru îi amuză pe angajaţii mai vechi, aflaţi pentru moment la adăpost de toanele "managerilor teroriştI".

În prezent, în această organizaţie managerii încă mai consumă foarte multă energie ca să se protejeze, să preîntâmpine atacurile potenţiale sau să explice în mod inteligent cauzele greşelilor comise (folia de retroproiector arată, ca şi oglinda retrovizoare, doar istoria, adică drumul deja parcurs). Proiectele mobilizatoare, munca în echipă, creativitatea şi încrederea nu sunt decât concepte vagi, de care conducerea se foloseşte numai ca să explice ceea ce nu merge.

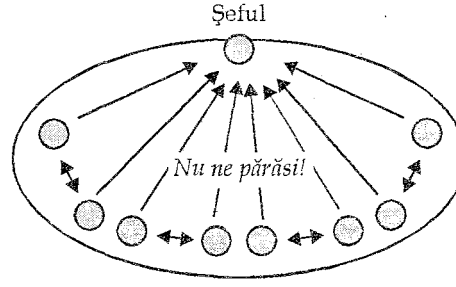
Această variantă a Jocului "Tribunal" este o aplicaţie colectivă a altui Joc deja prezentat: "Acum te am la mână, ticălosule!". Într-adevăr, energia risipită de fiecare combatant ca să se asigure că nu se va plasa în poziţia celui "Încolţit" subliniază cu tărie strategia persecuţiei. Numărul situaţiilor colective înrudite cu "Acum te am la mână, ticălosule!" în care o echipă caută să-şi încolţească unul din membri, jucând "Dicţionar", "Intelectual" sau "Defecte"[1] până ce şeful ia decizia, ne indică faptul că această familie de Jocuri este foarte legată de procesul triunghiular "Tribunal".

---

1) Aceste Jocuri au fost deja prezentate într-un capitol precedent.

"Nu ne părăsi"

În cazul unei organizaţii destul de eficace şi de tip afectiv, am perceput mai multe secvenţe ale unui Joc "Tribunal" oarecum diferit. Echipa de conducere era competentă, directorul conducea mai multe proiecte şi se pricepea să delege sarcinile . Dar era deseori chemat să rezolve conflicte minore sau "neînţelegeri" fără consecinţe reale, izbucnite între membrii echipei de conducere. Nu i se cereau niciodată intervenţii de urgenţă, dar începuseră să-l deranjeze faptul că se repetau şi-l întrerupeau de la lucru, mai ales că era deja destul de ocupat.



Conflict mocnit

Această situaţie evocă încă un alt "avantaj" sau obiectiv ascuns al Jocului "Tribunal", acela de păstra o relaţie importantă cu figura părintească, percepută ca prea distantă. În situaţia descrisă mai sus, echipa îi sugerează în mod repetat şefului că speră ca acesta să continue să intervină în echipă într-o manieră relaţională. Această idee poate fi uşor interpretată ca un apel afectiv din partea echipei. Chemarea este exprimată adesea la adresa "părinţilor fondatori" sau a liderilor carismatici ai companiei, atunci când aceştia pleacă să se ocupe de un proiect în altă parte iar echipele lor se simt "abandonate". Dacă apelul "Nu ne părăsi" nu este auzit şi dacă echipa nu este suficient de matură pentru a traversa "criza de creştere", Jocul poate provoca probleme mai serioase, care pot influenţa rapid şi direct rezultatele organizaţiei. Atunci, directorul poate fi obligat să revină.

Bineînţeles că directorul este adesea implicat şi el în acest proces. Este mulţumit sau poate uşurat că se simte încă iubit, de neînlocuit sau regretat. Văzut din prisma unor asemenea motive, inconştient, acest joc de seducţie, bazat pe un şantaj sentimental în urma despărţirii, propriu sistemelor foarte afective, ar putea fi numit "Păstraţi-mă, că altfel plec!".

Procesul ilustrează una din limitele întâlnite adesea în echipele sau organizaţiile foarte "relaţionale", în care menţinerea legăturilor afective primează câteodată în raport cu dezvoltarea, eficacitatea sau rezultatele organizaţiei[2].

2) Este vorba de echipele "umaniste", acelea care sunt descrise de autor în "Profils d'equipes et cultures d'entreprises", lucrare apărută la les Editions d'Organisation în 1992.

JOCURI ŞI "SISTEME"

În capitolele precedente am prezentat efectul nefast pe care îl pot avea Jocurile asupra relaţiilor în general şi asupra relaţiilor profesionale în particular. Jocurile – acelea care sunt studiate şi catalogate în Analiza Tranzacţională – permit depistarea risipei de energie cauzate de practicarea cotidiană a proceselor relaţionale negative.

Studiul noţiunii de Jocuri în Analiza Tranzacţională relevă, de asemenea, apariţia din timp în timp a unor procese relaţionale structurate şi sistematic pozitive. Ideea de contract, dezvoltată în capitolul despre Formula J, de exemplu, se referă la un proces structurat, care poate fi repetitiv şi care poate permite partenerilor să atingă rezultate previzibile, satisfăcătoare şi constructive. În afară de câteva piste, noţiunea de Joc oferă puţine oportunităţi pentru aprofundarea proceselor relaţionale structurate, reperabile, previzibile şi pozitive. Prin urmare, am căutat în alte referinţe teoretice o modalitate de a aprofunda reflexia noastră. Această cercetare ne-a condus la Abordarea Sistemică şi la teoria numită "Şcoala de la Palo Alto", cu aplicaţiile ei din ştiinţele sociale. Prin urmare, suntem interesaţi de principiile abordării sistemice aplicate la funcţionarea echipelor, întreprinderilor şi organizaţiilor. Acest interes ne-a permis să studiem personalităţile sau "cultura" sistemelor umane, structura lor sau a proceselor decizionale[1]. Efectuând analogii şi paralele cu alte sisteme din lumea

1) Citiţi de acelaşi autor lucrările apărute anterior: *Le manager et son équipe*, les Éditions d'Organisation, 1991, Profils *d'équipes et cultures d'entreprises*, les Éditions d'Organisation, 1992, şi *Décider en équipe*, les Éditions d'Organisation, 1992.

animală, vegetală sau minerală, am căutat să discernem caracteristicile "sistemice" ale echipelor şi organizaţiilor, pornind de la experienţele noastre şi observaţiile directe din teren. Vă propunem aici un sumar al reflexiei noastre asupra naturii sistemice a unei organizaţii. Aceasta ne permite să definim o abordare mai largă a proceselor pozitive şi negative în colectivele umane, complementare noţiunii de Joc.

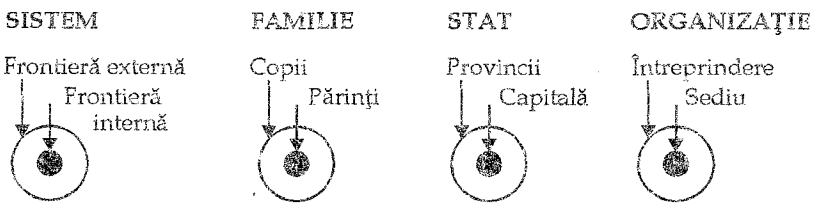
Toate "sistemele", indiferent câte sunt, au criterii sau caracteristici care ne permit să le poziţionăm, să le analizăm şi să le înţelegem. Aceste caracteristici fundamentale se aplică egal la sisteme foarte diferite, cum ar fi o celulă biologică, un avion, un stat, un ciclon, economia, ecologia mondială, o vilă, un atom, o familie şi, bineînţeles — propunerea noastră — o echipă sau o organizaţie. Vă amintim mai jos câteva criterii simple care se aplică la toate sistemele, adăugând reflecţiile noastre şi cercetările cu privire la legăturile conceptuale cu noţiunea de Joc.

FRONTIERELE

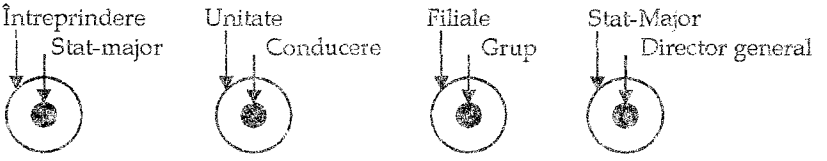
Primul criteriu al unui sistem, teoretic cel mai uşor de identificat, este cel al frontierei. Toate sistemele au limite care le separă de exterior şi se compun din sub-unităţi interne, separate între ele de frontiere interne. Frontierele sunt mai mult sau mai puţin fizice, precise, stabile sau sesizabile. Când studiem un sistem, ţinem cont atât de prezenţa şi calitatea frontierei sale externe, cât şi de existenţa şi calitatea eventualelor sale frontiere interne.

Frontiera externă separă ceea ce aparţine sistemului de ceea ce face parte mai degrabă din mediul extern. Pielea corpului omenesc, caroseria unei maşini, coperta unei cărţi şi frontiera unui stat sunt câteva exemple.

Frontiera internă majoră a unui sistem separă "inima" sau centrul său de restul "corpului". Soarele, în sistemul solar, capitala unui stat, creierul şi sistemul nervos central în corpul omenesc ori nucleul unei celule biologice, al unui fruct sau al unui atom sunt câteva exemple.

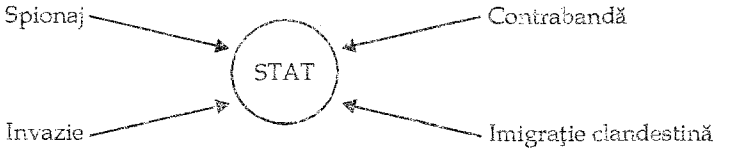


Într-o organizație, frontiera internă majoră separă, după caz, echipa de conducere de restul sub-unităților, sediul central de unități sau compania-mamă de subsidiare



Frontierele sistemelor sunt teoretic stabile sau semi-permanente. Prin continuitatea lor, ele demonstrează stabilitatea în timp a sistemului. Analiza arată că frontierele sunt de fapt foarte suple, dinamice, evolutive. Ele arată care sunt procesele care le traversează continuu și ce anume le influențează starea sau calitatea. Adesea, la frontierele interne sau externe ale sistemelor se petrec procesele cele mai evidente și câteodată cele mai importante. Tot la frontiere descoperim numeroase jocuri de putere și de manipulare.

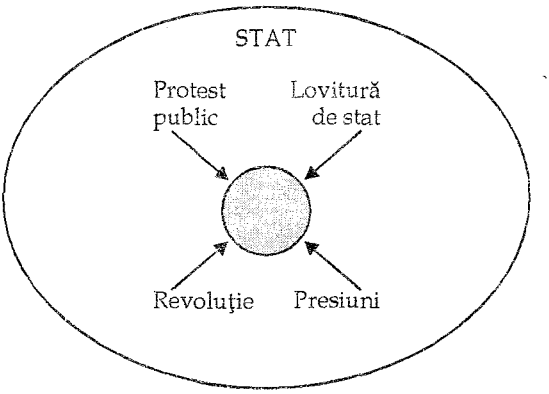
Invazia, contrabanda, imigrarea clandestină și spionajul sunt câteva exemple de interacțiuni negative asimilabile jocurilor, care sunt descoperite la nivelul frontierelor externe ale unui stat.



Frontierele pot provoca sistemului o reacție de autoprotecție, care constă în diminuarea transparenței frontierelor și eventual creșterea rigidității lor.

Într-o echipă sau organizaţie studiul frontierelor externe permite precizarea interacţiunilor acesteia cu mediul şi mai buna definire a tipului de schimb energetic pe care echipa îl întreţine şi doreşte să-l întreţină cu acesta. Furtul, absenteismul, nerespectarea termenelor de livrare, întreruperile intempestive ale şedinţelor, o cifră de afaceri mică sau o proastă relaţie cu clienţii sunt câteva exemple de dinamici negative şi, până la urmă, de Jocuri care au loc la frontiere.

În acelaşi timp, la nivelul frontierelor interne ale sistemului se petrec alte interacţiuni. La nivelul unei ţări, de exemplu, loviturile de stat militare, revoluţiile, remanierile guvernamentale, corupţia demnitarilor sub acţiunea unor grupuri de presiune şi manifestările antistatale sunt ilustrări ale proceselor negative (sau ale Jocurilor) — care se petrec la interfeţe — şi ale schimburile energetice ce se produc de-a lungul şi de-a latul frontierelor interne.

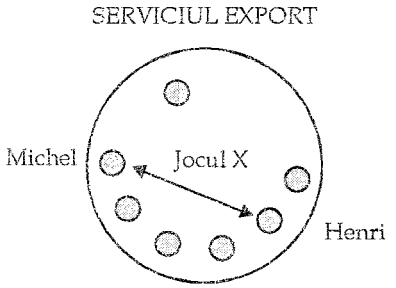


Într-o echipă sau organizaţie, Jocurile şi schimburile energetice legate de calitatea de lider, de puterea şi de deciziile acestuia sunt procese cotidiene care depind de calitatea frontierelor interne ale sistemului şi de modul în care sunt acestea respectate.

Numeroase Jocuri din organizaţie merită să fie studiate ţinând cont de efectul lor direct sau indirect asupra frontierelor echipelor, departamentelor sau întreprinderilor în care sau între care au loc. Studiind unităţile şi sub-unităţile, ierarhiile şi frontierele lor interne sau externe, descoperim că toate Jocurile pe care le prezentăm în această lucrare pot exista la mai multe niveluri sistemice.

Un Joc X poate fi, după cum am văzut, intern unui sistem, adică se produce în interiorul frontierei sale externe, între diferitele părţi care îl compun, cum ar fi între doi membri ai aceluiaşi serviciu:

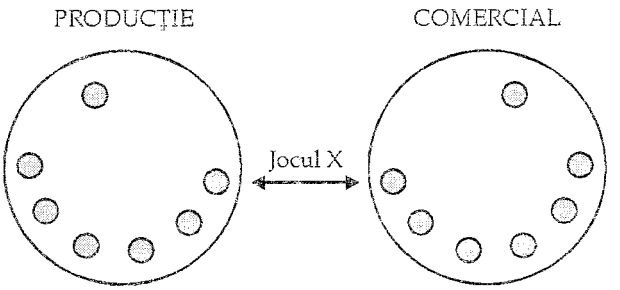
Michel şi Henri, amândoi asistenţi în Serviciul de Producţie se supraveghează reciproc. Ca să intre în graţiile şefului lor, fiecare dintre ei încearcă să-l încolţească pe celălalt, să-i descopere punctul slab, să-l facă să comită o greşeală într-o lucrare importantă. Ei joacă "Acum te am la mână, ticălosule!".



Acelaşi Joc X poate avea loc între Serviciul de Producţie şi serviciile învecinate. De fapt, acest Joc interpersonal poate avea loc între metasisteme, adică se produce de-a lungul frontierei externe a unui sistem în raport cu alte sisteme de acelaşi nivel. În exemplul nostru poate avea loc între două echipe ale aceleiaşi întreprinderi sau între un furnizor şi un client, exact în acelaşi mod ca în cazul descris mai sus dintre cele două persoane.

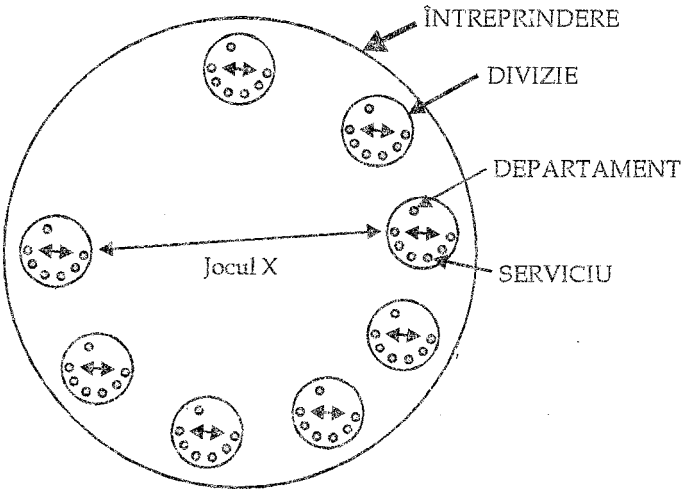
Serviciul de Producţie nu încetează să comită acte care pun Serviciul Comercial în situaţii riscante în raport cu clienţii săi. În acelaşi timp, cei de la Comercial nu încetează să transmită conducerii toate reclamaţiile clienţilor cu privire la deficienţele din producţie. Astfel, fiecare încearcă să-l pună pe celălalt "la Colţ".

Constatăm adesea, în aceeaşi organizaţie, că în timp ce o variantă specifică a unui Joc are loc la interiorul unei echipe de la nivelul I, cel mai de sus, este foarte probabil să se manifeste şi la nivelul II. Este chiar probabil să-l găsim şi în interiorul altor echipe, pe propriul lor nivel I.



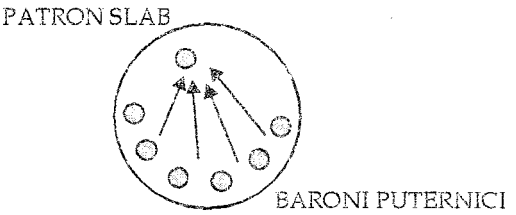
Dacă un Joc se repetă în interiorul unui sistem, acesta îl proiectează şi în relaţiile sale cu mediul extern, aşa cum se transmite o boală contagioasă. Totul pare să indice că, la un moment dat, sistemele aflate în interacţiune repetată transmit deopotrivă în interior şi între ele aceleaşi procese şi deci aceleaşi Jocuri. Aflate în relaţii repetate, sfârşesc prin a se contamina.

Am constatat că anumite Jocuri dintr-o organizaţie pot fi, la un moment dat, considerate parte integrantă a proceselor sale şi, prin urmare, a culturii sale fundamentale. Un proces negativ repetitiv comportă treptat riscuri tot mai mari de a se reproduce în ansamblul celulelor aceluiaşi sistem sau în ansamblul echipelor aceleiaşi organizaţii. Iar acolo acţionează ca un virus. Mai întâi se integrează în schimburile dintre celule sau dintre echipe, pentru ca apoi să se instaleze în interiorul fiecăreia. Se ajunge astfel la o asemănare între celulele aceluiaşi sistem şi între componentele acestor celulele, datorată unor procese inter-sistemice cum sunt Jocurile. Asemănarea interactivă şi adesea structurală din interiorul celulelor şi dintre ele evocă existenţa unei dimensiuni aproape genetice, care ar exista în toate organizaţiile noastre.



Pentru a lua un alt exemplu privind nivelurile sistemice, putem să citãm anumite procese interactive care se petrec între manageri şi director sau patron, în cadrul unui comitet de conducere.

Într-o companie de distribuţie, toţi managerii îşi apărau cu mare grijă teritoriile şi se comportau ca nişte baroni feudali atotputernici şi bine situaţi în relaţiile lor cu un director slab.

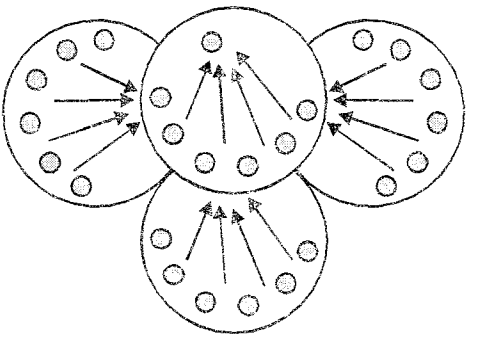


În termenii sistemici, este vorba aici de un proces în interiorul unui sistem între membrii şi conducerea sau nucleul acestuia, de-a lungul unei frontiere interne.

În această companie am putea constata că în fiecare din diviziile aflate sub conducerea acestor baroni, managerii care li se subordo-

nează îşi apără şi ei, fiecare, propriile teritorii, neîngăduind conducerii lor, adică baronilor, să-şi "bage nasul". La fiecare nivel, toţi managerii şi angajaţii companiei par să-şi protejeze cu forţa teritoriile şi prerogativele faţă de orice intervenţie venită de la nivelurile superioare.

PATRON SLAB



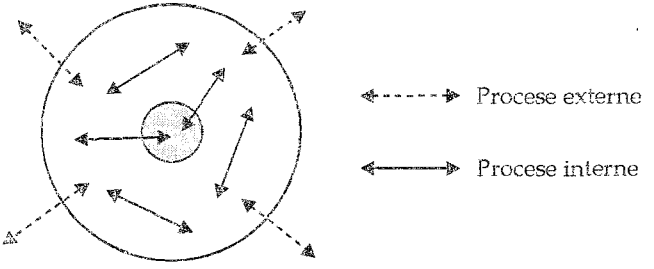
Acest al doilea exemplu face aluzie la un alt proces, care se referă la o altă "schemă" sau structură organizaţională. Putem să înţelegem structura globală a meta-sistemului căruia îi aparţin aceste subunităţi numai dacă studiem Jocurile sau procesele interactive din sisteme sau sub-sisteme. Frontierele sistemelor sunt "puncte de trecere" care ne permit să observăm fluxurile proceselor care le influenţează sau le traversează, dar ele nu par a fi nici originea, nici destinaţia lucrurilor. Pornind de la noţiunea de frontiere, încercăm să ne concentrăm cu preponderenţă asupra fluxurilor energetice care constituie procesele sistemice.

PROCESELE

Generalizând ideea din fizică potrivit căreia materia şi energia sunt faţete diferite ale aceleiaşi entităţi, noţiunea de proces se referă la toate schimburile energetice şi materiale ale sistemelor. Când o organizaţie vinde produse (materie) sau servicii (energie) recurge în esenţă la aceeaşi dinamică a schimbului.

Toate sistemele efectuează, prin organizarea şi vocaţia lor, numeroase schimburi energetice şi materiale. Prin urmare, există pe de o parte *procesele interne* care, aşa cum le indică numele, au loc în interiorul sistemului, fără a traversa frontiera externă, şi, de cealaltă parte, *procesele externe* care traversează această frontieră şi au relaţii sau efectuează schimburi cu mediul extern. Aceste procese care se înscriu în dimensiunea energetică a sistemului sunt, de fapt, de aceeaşi natură cu dimensiunea materială. Toate procesele unei organizaţii, cum ar fi interacţiunile şi Jocurile (dimensiunea energiei) prezintă cel mai mare interes pentru că au de-a face cu rezultatele organizaţiei (dimensiunea materială).

PROCESELE SISTEMELOR



În corpul omenesc, procesele interne au de-a face, de exemplu, cu circulaţia sângelui, cu sistemul limfatic, cu cel nervos, cu reglarea internă a fiecărui organ din corp, cu schimburile care au loc între aceste organe etc. Procesele interne pot fi mai mult sau mai puţin eficace, sănătoase sau performante. De fapt, într-un organism viu, boala poate fi considerată simbolic echivalentul Jocului dintr-o organizaţie. Boala parazitează, iar câteodată chiar paralizează, eficacitatea unui organism viu aşa cum un Joc generalizat paralizează sau parazitează eficacitatea unei întreprinderi.

Într-o organizaţie, procesele interne cuprind, între altele, toate procesele manageriale interne, de decizie, de comunicare şi de circulaţie a informaţiilor, precum şi şedinţele, organizarea şi repartizarea mijloacelor şi resurselor în fiecare echipă şi între echipe, servicii, departamente şi unităţi ale întregului sistem. Toate aceste procese,

ca şi în corpul omenesc, pot fi mai mult sau mai puţin sănătoase, mai mult sau mai puţin performante sau eficace. Lucrarea de faţă ilustrează foarte precis modul în care numeroasele Jocuri pot sabota eficacitatea diferitelor sub-unităţi ale unui "organism" organizaţional.

Într-un organism viu, procesele externe (schimbul cu mediu) au de-a face cu ingestia şi digestia hranei, cu eliminarea "deşeurilor", cum ar fi transpiraţia, cu detectarea semnalelor mediului, cum ar fi ascultarea cuvintelor, cu celelalte mijloace de comunicare şi de interacţiune cu exteriorul sistemului.

În cazul unei echipe sau al unei organizaţii, relaţia cu mediul, care se desfăşoară prin mijloacele indirecte ale marketingului, vânzării şi negocierii cu furnizorii şi prin interacţiunile cu alte sisteme nu sunt lipsite de interes, dacă se urmăreşte sănătatea şi îmbunătăţirea eficacităţii lor.

Toate aceste schimburi, ca şi cele indicate prin procesele interne, suferă adesea din cauza unor Jocuri care le subminează eficacitatea, precum cele descrise de "Formula K" şi "Formula J" prezentate în capitolele precedente.

Procesele interne şi externe ale echipelor şi organizaţiilor sunt cel mai uşor de observat. De-a lungul anilor ne-am dezvoltat capacitatea de a le încadra la locul lor corect, de a le înţelege, de a le modifica prin intervenţii, instruire, consiliere şi participare la schimbare. Cea mai mare parte a acestei cărţi este rodul acestor intervenţii. În tot acest timp, se dovedeşte că procesele punctuale fac parte integrantă dintr-un ansamblu mult mai larg — "meta-procesele", care ar fi echivalentul ritmurilor şi ciclurilor lunare, anuale sau chiar mai îndelungate care caracterizează sistemele aşa zise "naturale".

Un Joc care se desfăşoară la un moment dat într-o organizaţie nu se produce de la sine, în afara unei entităţi temporale şi cu atât mai puţin în afara unui entităţi structurale. Jocul, ca şi procesele pozitive ale unei organizaţii, participă la o mişcare mult mai amplă, cu ritmuri mai lungi şi cu evoluţie de ansamblu. Meta-procesele influenţează fără îndoială modul în care sistemele se nasc, cresc, consumând alte sisteme şi fiind consumate la rândul lor, se divid, se sting sau chiar dispar. Aceasta se aplică şi la echipe, şi la organizaţii. Chiar şi sisteme-

le cele mai mari, cum sunt statele sau organizaţiile multinaţionalele, pe care le percepem ca veşnice, se înscriu în aceste cicluri. Astfel, toate sistemele, inclusiv organizaţiile, posedă ritmuri zilnice, lunare, anuale etc., în care Jocurile şi alte procese care ne interesează au un rol fundamental.

Pentru a înţelege bine Jocurile şi celelalte procese specifice prezentate în această lucrare, trebuie să le studiem sub aspectul schimburilor energetice "minime" care fac parte din ansambluri mai mari — la fel cum aceste fraze scurte pe care le citiţi formează paragrafele şi, în cele din urmă, cartea.

Procesele, ca şi Jocurile, există într-o simbioză completă cu natura sistemului mai amplu care le înconjoară. Se poate chiar ca procesele *să producă* sistemele ce le înconjoară.

Legea holismului

Toate sistemele simple sau complexe sunt organizate după "principiul holismului". Definiţia acestui principiu a fost prezentată în lucrările precedente[2]. Acest principiu afirmă că între meta-sistem şi componentele sale se reflectă imagini structurale prin care întregul este conţinut în fiecare dintre părţi. În corpul omenesc fiecare celulă deţine patrimoniul genetic al întregului corp, care ar putea, cel puţin teoretic, să producă o clonă sau un geamăn.

Acest concept holist aplicat organizaţiei presupune că o parte a ei, cum ar fi unul dintre servicii sau departamente, seamănă în structura sa cu întregul din care a provenit: organizaţia în ansamblul ei.

Aşa cum am demonstrat mai sus, noţiunea de Joc, în dimensiunea lui repetitivă şi "genetică" din organizaţie, este o altă aplicaţie a legii holismului. Această noţiune permite să constatăm că şi procesele energetice se reflectă ca într-o oglindă în timpul şi spaţiul unei întreprinderi. Jocurile organizaţionale se reproduc într-adevăr în timp şi

---

2) A se vedea Cardon A., *Le manager et son équipe* (Managerul şi echipa sa) şi *Profils d'équipes et culture d'entreprise* (Tipurile de echipe şi cultura întreprinderii), les Éditions d'Organisation.

în acelaşi serviciu, dar se şi transmit de la un serviciu la altul şi de la sistem la meta-sistem. Puţin câte puţin, aceleaşi Jocuri sau procese energetice ne permit să recunoaştem organizaţia aproape la fel cum recunoaştem amprenta genetică a unui organism biologic.

O ipoteză ar fi să considerăm că procesele interactive cum sunt Jocurile sunt, la origine, reflexii holiste structurale ale ansamblurilor organizaţionale. Sunt procese interactive care trec de la o echipă la alta, de la un mijloc la altul. Aceste procese "poartă" caracteristici relaţionale interpersonale şi colective care structurează echipele aceleiaşi organizaţii. În timp, aceste caracteristici pot influenţa, prin procese energetice în succesiuni vagi ori confuze, apariţia unor asemănări.

Această reflecţie despre Jocuri şi alte procese interne şi externe ale sistemelor este o primă etapă, care ne impune să analizăm ritmurile, ciclurile şi oscilaţiile energetice mult mai ample pe care le-am putea numi meta-procese. Pentru a duce această imagine şi mai departe şi pentru a dezvolta această reflecţie asupra naturii meta-proceselor energetice, vă propunem acum să analizăm infinitul mic, păstrând aceeaşi abordare şi folosind aceleaşi analogii.

ENERGIA ŞI SISTEMELE

Pentru a aborda dimensiunea energetică a echipelor şi organizaţiilor şi pentru a rămâne fideli abordării sistemice, vă propunem aici câteva reflexii izvorâte din mecanica cuantică, care ne pot ajuta să ne clarificăm ideile. De fapt, echipele şi organizaţiile sunt sisteme colective umane şi, după părerea noastră, pot fi înţelese cu ajutorul principiilor şi "legilor" sistemelor în general. Structurile şi funcţionarea lor pot fi adesea înţelese cu ajutorul modelelor rezultate din studiul sistemelor biologice sau al celor fizice. Aceasta este şi ideea abordării sistemice: posibilitatea de a face analogii între tipurile şi nivelurile diferitelor sisteme, cu scopul de a le descoperi asemănările.

Vă propunem o primă analogie, comparând o echipă cu o trupă de teatru. Într-o trupă de teatru, ca şi într-o organizaţie, dacă o persoană părăseşte sistemul, ea trebuie să fie înlocuită rapid, în aşa fel încât ansamblul proceselor să poată fi reluat fără întârziere. Ideea asemuirii

organizației cu o trupă de teatru aparține unui consilier intern al unei organizații din Franța[3], prieten de-al meu. Dacă unul dintre actori dispare, ceilalți trebuie să-și redistribuie rapid rolurile și să găsească un înlocuitor pentru fiecare atribuție. Publicul așteaptă, pentru că, nu-i așa, "The show must go on"[4]. Piesa de teatru trebuie să se desfășoare fără întrerupere, la același nivel de calitate, pentru a satisface publicul și actorii și pentru a corespunde "legii previzibilității".

Într-o organizație situația este adesea asemănătoare. Nu se schimbă fundamental cultura unei organizații doar după câteva concedieri, rotirea câtorva posturi sau schimbarea organigramei. În anumite organizații care vroiau "să se schimbe" s-au făcut interminabile restructurări, pentru a descoperi mai târziu că se produc aceleași procese care ridică aceleași probleme. Înlocuirea personalului sau mutarea în alt sediu pot să nu realizeze nici ele mare lucru, așa cum înlocuirea unui actor sau mutarea trupei la alt teatru nu poate schimba fundamental piesa. Se produc schimbări fără mare valoare, poate doar din cauza confuziei trecătoare pe timpul transferului. Dar imediat revin la suprafață aceleași procese, schimburi și interacțiuni, aceleași polarități, ritmuri și oscilații, adesea spre marea satisfacție a publicului, care așteaptă piesa pe care o îndrăgește și o cunoaște. Acest fenomen este foarte ușor de observat în organizațiile în care ansamblul proceselor aflate în interacțiune formează un întreg dificil de disociat.

Și atunci, cum să studiezi, să pui în valoare și eventual să modifici procesele într-un sistem cum ar fi, de exemplu, o echipă sau organizație? Nu avem astăzi un răspuns exhaustiv. Știm doar că trebuie să ne schimbăm radical cadrul de referință și să concepem, echipa, apoi organizația, ca pe un sistem pe deplin "natural", organic și viu.

Pentru acest demers, trebuie mai întâi să conștientizăm că natura modelului sistemic este intrinsec dinamică. Prin urmare, în esență, este un model orientat spre procese și schimburi de energie. O abordare sistemică a organizațiilor se bazează mai ales pe schimburi,

---

3) Jean-Pierre Quazza, Kodak France. (n. a.)

4) "Spectacolul trebuie să continue"

interacţiuni, Jocuri şi procese. Putem afirma, de asemenea, că pentru abordarea sistemică, formele aparent "solide" pe care le cunoaştem nu sunt structuri rigide, ci manifestări suple, *aproape* stabile, de procese subiacente. *Gândirea sistemică şi gândirea "proceselor"*: forma este asociată proceselor, inter-relaţiile cu interacţiunea şi contrariile sunt unite prin intermediul "oscilaţiei"[5].

Studiul sistemului omenesc are prioritate în raport cu studiului proceselor care au loc în el şi care, puţin câte puţin, îi dau forma pe care i-o percepem. Văzută din această perspectivă, o organizaţie nu este o organigramă sau o structură. Ea nu este compusă nici din persoane, nici din lucrurile care o reprezintă. O echipă, ca şi o organizaţie, este formată dintr-un ansamblu de procese, interacţiuni, schimburi şi relaţii, ale căror vectori sunt oamenii şi lucrurile.

Această idee se întâlneşte în totalitate în logica cuantică, teorie care a îmbogăţit foarte mult gândirea sistemică. Conform acestei teorii, *"unitatea fundamentală a universului este un eveniment sau un proces. Evenimentele se întrepătrund (prin intermediul tranziţiilor), formând reţele. Reţelele, la rândul lor, creează sublimul."*[6]

Acest principiu se aplică la toate sistemele umane, toate naţiunile, triburile, familiile, grupurile, organizaţiile sau echipele. Unitatea fundamentală a unei echipe este, în consecinţă, tot un eveniment sau un proces. Într-o echipă, evenimentele se unesc pentru a forma reţeaua, care dă măreţia sistemului. Dincolo de oameni, ansamblul proceselor, care determină ansamblul ritmurilor, constituie în realitate entitatea pe care o numim *echipă*. Am putea deci să-i schimbăm pe toţi membrii unei echipe şi să descoperim că, după un timp, au loc aceleaşi interacţiuni, aceleaşi procese şi aceleaşi Jocuri. Din această perspectivă asupra lucrurilor, *procesele* sunt cele care definesc persoanele, grupurile şi organizaţiile — şi nu invers.

În acest context este greu ca un membru al unui sistem să fie sau să rămână "neutru". Apartenenţa cuiva la un sistem este precedată deja de procesele care o influenţează. Punctul său de vedere asupra sistemului este deja o interacţiune. Astfel, atunci când evaluăm sau

---

5) Capra, Fritjof, *Le temps du management*, Éd. Du Rocher, 1983, p. 249 (n. a.)

6) Zukav, Gary, *The dancing Wu Li masters*, Bantam Books, 1979, p. 279 (n. a.)

judecăm o persoană, evaluăm sau judecăm propriile noastre interacţiuni cu situaţia sau cu persoana respectivă.

În fizică, când observăm natura, "ceea ce vedem nu este natura, ci natura *expusă* pentru ca noi să o putem observa"[7]. Astfel, indiferent cât ar fi de sofisticate instrumentele folosite, în timpul experienţelor ştiinţifice observăm nu natura, ci felul în care interacţionăm cu ea. În mecanica cuantică, din acest punct de vedere, "distincţia între obiectivitate şi subiectivitate a dispărut"[8]. Nu există decât procesul, care le înglobează pe amândouă.

Astfel, studiul proceselor dintr-o echipă devine studiul entităţii fundamentale pe care aceasta o constituie în interacţiunea cu tipul de consultant pe care echipa l-a ales. Această idee este bineînţeles la fel de valabilă atât pentru procesele pozitive, cât şi pentru Jocuri sau procesele negative. Prin integrarea acestei complexităţi, înţelegerea proceselor dintr-o organizaţie permite sesizarea unităţii fundamentale din care a izvorât forma, identitatea sau cultura sa specifică, precum şi rezultatele sale.

În sfârşit – dar fără îndoială, punctul cel mai important – modificarea proceselor dintr-o echipă sau organizaţie permite modificarea calităţii şi a echilibrului, fără a schimba persoanele.

Astfel, suntem convinşi că, prin modificarea proceselor sale pozitive şi negative, o echipă poate să modifice, să evolueze şi să se transforme.

ISTORIA

Toate sistemele au un trecut, şi deci o istorie. Importantă este istoria timpurilor "eroice" de la crearea sistemului şi din primii săi ani. Este vorba de istoria proceselor de la originea sistemului, istoria "big bang-ului". Este istoria care oferă celui care ştie să asculte şi să înţelea-

---

7) Heisenberg, Werner, *Physics and Philosophy*, New York, Harper & Row, 1958, p. 76 (n. a.)

8) Capra, Fritjof, *Le temps du management*, Éd. Du Rocher, 1983, p. 114 (n. a.)

gă cheile proceselor, Jocurilor, culturii sau personalităţii sistemului. Psihanaliştii caută în istorie individul, aşa cum istoricii caută în istoria unei ţări sau a unui popor elementele importante pentru înţelegerea proceselor din prezent. "Totul se joacă înainte de a împlini şase ani" enunţă titlul unei cărţi de Fitzhugh Dodson despre importanţa primilor ani ai copilăriei. Şi o organizaţie poate să dispară foarte uşor în primii ei ani de viaţă. Aceşti ani au o importanţă capitală asupra dezvoltării strategiilor ei de viaţă şi de supravieţuire şi asupra definirii "personalităţii" sale colective sau a culturii sale.

Toate acestea nu sunt decât o istorie a proceselor. Studiul istoriei dezvăluie procesele fundamentale legate de strategiile de succes şi dezvoltare. Istoria proceselor constituie un câmp, care determină istoria aparentă a structurii şi rezultatelor.

Istoria unui sistem clarifică o altă moştenire, care poate fi considerată în mai mare măsură negativă. Fructele unei istorii frământate sunt strategiile de eşec, de nereuşită sau de distrugere. Jocurile care se joacă în echipele neperformante sunt în general procese repetitive, înscrise în procesele istorice ale organizaţiei, care se derulează sau se repetă de mai multe ori de-a lungul anilor.

Cei care se interesează de procesele pozitive şi negative ale unei echipe sau ale unei organizaţii vor dobândi înţelegere asupra trecutului ei ascultând şi poveştile şi miturile acesteia, nu numai istoria oficială. În studiul istoriei, în centrul interesului trebuie să se afle ritmurile energetice, procesele, schimburile, interacţiunile şi oscilaţiile. Istoria persoanelor şi a lucrurilor nu este decât o rezultantă a acestora. În consecinţă, într-o organizaţie ca şi într-o echipă, studierea trecutului şi mai ales a miturilor arhetipale ale creării şi supravieţuirii oferă câteva piste sau chei esenţiale, care permit înţelegerea proceselor pozitive şi negative ale unei organizaţii, măsurarea potenţialului ei de dezvoltare şi poate chiar de "relativizare" a dificultăţilor ei prezente.

Polarizarea

Toate sistemele vii, printre care şi echipele şi organizaţiile, suferă o polarizare energetică care stă la originea oscilaţiilor lor pe termen lung. Polarizarea le face ca o parte a lor să tindă spre stabilitate, con-

servatorism, consolidare a structurii. Este o tendință care poate fi utilă și necesară sau superfluă și negativă, asigurând energia care conferă greutate istoriei, care îi permite să se repete atât în Jocuri, cât și în alte strategii sterile sau limitante. Această tendință este denumită "tendința homeostatică". Tot această energie conservatoare, în dimensiunea ei pozitivă, stă la originea privirii spre trecut, spre obiceiurile instituite, fiind punctul de plecare în căutarea stabilității, a securității și a previzibilității, atât de dragă managerilor și contabililor noștri.

POLARIZAREA SISTEMELOR

Polarizarea sistemelor face ca o altă parte a lor să tindă spre deschidere. Toate echipele și organizațiile au în compensare și o tendință evolutivă, care stă la originea abaterilor de la politicile instituite, la baza creativității, dezvoltării și reproducerii. Această tendință provoacă și hrănește o atitudine pozitivă față de un mediu în care noutatea și creativitatea sunt binevenite, aruncând o privire optimistă către viitor. În organizațiile noastre, această tendință îi caracterizează pe managerii riscului, cum sunt comercianții, întreprinzătorii și așa numiții "intraprenori" și "developeri".

Aceste două tendințe energetice pot fi considerate opuse la nivelul unei echipe, fiind ceea ce Freud numea "pulsul vieții" și "pulsul morții" în cazul unui individ.

Așa cum am remarcat în această lucrare, multe dintre Jocurile care se desfășoară în echipe și organizații provin din interacțiunile negative dintre reprezentanții acestor două tendințe energetice. De o parte se află cel care dorește să schimbe, să chestioneze starea lucrurilor, să strice, să conteste, să accelereze, să aducă ceva nou și diferit; de cealaltă parte se află cel care rezistă, temporizează, consolidează, "solidifică", asigură, reasigură și păstrează cuceririle. Schimbul care are loc între acești doi poli asigură evoluția sistemului și dialogul dintre generații. Din nefericire, acest dialog degenerează deseori în conflicte și în Jocuri și limitează capacitatea de dezvoltare a sistemului.

Ritmurile anuale, mult mai uşor de urmărit, ne permit să analizăm oscilaţiile sistemelor, care descriu mişcări de pendulare între extrovertirea axată pe dezvoltare şi introvertirea axată pe consolidarea internă.

Din perspectiva istoriei, este evident că meta-procesele sunt structurate ca nişte entităţi coerente, care au un început, un mijloc şi un sfârşit, dar au câteodată şi lovituri de teatru, momente de confuzie şi beneficii negative. Am putea vorbi de Meta-Jocuri, care se produc la intervale de decenii, după exemplul unor cicluri culturale.

Capacitatea de dezvoltare

Legate fără îndoială de polarizarea descrisă mai sus, toate sistemele vii au atât o capacitate de reproducţie (proces extern, tendinţă evolutivă), cât şi o capacitate de auto-organizare (proces intern, tendinţă homeostatică). Aceste tendinţe sunt prezente şi la procesele energetice ale sistemelor. Ele le permit să se protejeze şi să se adapteze mediului, să supravieţuiască, chiar să se autodepăşească, pentru a se putea dezvolta colectiv, pornind de la potenţialul lor iniţial. Capacităţile de reproducţie şi de auto-organizare se regăsesc bineînţeles şi la echipe şi organizaţii. Fiecare dintre ele pot fi "creaţii" ale altor organizaţii sau echipe, noi "celule", filiale şi subsisteme care, la rândul lor, cresc, devin independente, se reproduc şi se autodetermină.

Capacitatea de auto-organizare a unei întreprinderi se manifestă prin puterea ei de restructurare şi de reorganizare internă, care îi permite adesea să se repoziţioneze şi să-şi asigure supravieţuirea, chiar dezvoltarea, într-un mod mai dinamic. Această capacitate de dublă regenerare fie prin producţie, fie prin auto-organizare, este un imens rezervor de energie şi de potenţial adesea subestimat, pe care o echipă poate şi chiar trebuie să-l fructifice pentru a supravieţui, pentru a reacţiona şi pentru a se dezvolta.

Valoarea adăugată

Toate sistemele, mai ales dacă sunt sănătoase sau eficace, au o valoare mai mare decât cea a sumei părţilor care îl compun — ele au o valoare

adăugată. Valoarea adăugată se referă îndeosebi la potenţialul energetic al ansamblului constituit. Astfel, un corp uman are o valoare şi un potenţial energetic mult mai mari decât suma elementelor care îl constituie. Şi un autoturism este mai valoros decât piesele din care este fabricat; o echipă are un potenţial mai valoros decât suma potenţialelor membrilor ei.

Această valoare adăugată, care reprezintă întregul şi care este rezultatul "efectului de reţea" sau "de sistem", este nu numai suma părţilor, dar are şi o natură energetică superioară. Nu se poate face în nici un fel o comparaţie între un stup, de exemplu, şi suma potenţialelor fiecărei albine. La fel, o maşină reprezintă un potenţial pentru transportul unei încărcături utile la o viteză pe care nici una dintre piesele sale, luată separat, nu o presupune. Acest principiu se aplică, evident, şi într-o echipă sau o organizaţie. O organizaţie este în stare să degajeze o valoare adăugată superioară şi la un alt nivel, care nu reprezintă suma capacităţilor membrilor săi, a echipelor sale sau a departamentelor sale.

Jocurile pe care le-am prezentat în această lucrare au, din nefericire, un efect dezastruos asupra realizării acestei valori adăugate. Ca şi greva din sistemul de transport în comun sau blocajul în trafic cauzat de un accident rutier, Jocurile au o capacitate formidabilă de a paraliza, chiar de a consuma energia vitală a sistemelor umane. Prin această acţiune asupra fluxului de energie fundamentală a sistemelor, Jocurile le împiedică dezvoltarea. Este ceea ce am vrut să demonstrăm în această carte.

Toate aceste criterii ale sistemelor se aplică la fel, în spiritul lor, în studiul sistemele naturale sau vii, (celulele sau alte organisme) ori în studiul atomilor şi sistemul solar. Prin extrapolare, ele ne permit să înţelegem mai bine sistemele umane, cum sunt familiile, oraşele, ţările şi mai ales echipele şi organizaţiile. Acestea sunt criteriile pe care le-am considerat necesare în studiul organizaţiilor noastre şi al echipelor pe care le-am urmărit în procesele şi evoluţiile lor pe termen lung. Acesta este cadrul de referinţă în care am abordat şi am dezvoltat conceptul de Joc.

ANTITEZELE

Antiteza unui Joc este, în definiţia Analizei Tranzacţionale, modul de a-l opri sau de a-l dezamorsa. Chiar dacă din lectura capitolelor anterioare este clar că Jocurile sunt procese negative, încă nu ştim cum să le oprim. Ele ne "răpesc" energia vitală, ne fac să ne pierdem timpul şi banii, demoralizează oamenii şi distrug organizaţiile, dar sunt suficient de tenace pentru a rămâne foarte prezente. Chiar dacă Jucătorii nu par adesea prea în largul lor, Jocurile par să se simtă foarte, foarte bine. Atunci cum să le facem ca să le oprim?

Din fericire, există soluţii sau "antiteze" pentru Jocuri. Sunt chiar multe, ceea ce face ca situaţia să se complice. Ca şi în cazul multor probleme, faptul că există mai multe posibile soluţii înseamnă că nici una nu este sigură şi că problema este complexă.

În faţa acestei complexităţi, prima strategie, atunci când ne pomenim că participăm la un Joc este să-l respectăm, să-l luăm în serios, să-l înţelegem, să-l recunoaştem ca pe unul de-al nostru şi să ni-l apropriem. Un Joc nu trebuie să fie niciodată gratuit. Pentru a putea trece la altceva, este important să tragem câteva învăţăminte. Iată câteva piste.

"BENEFICIUL POZITIV"

Am văzut deja că un Joc se termină cu un beneficiu negativ. Acesta este real, resimţit fizic de către parteneri şi însoţit de comentarii interne negative: "Niciodată nu am să ...", "Data viitoare...", "Dacă

aş fi ştiut...", "Am simţit că vine..." etc. sunt câteva exemple. Acest sentiment, ca şi beneficiul negativ, ascunde adesea faptul că un Joc între doi sau mai mulţi parteneri este şi o manifestare a atracţiei, interesului, complicităţii, chiar a dragostei. Nu jucăm orice Joc oriunde, fără motive şi oricum. Doar aşa, "pur şi simplu". Dimpotrivă.

În nouă cazuri din zece, partenerul nostru de Joc este un om cu o încărcătură afectivă sau simbolică care ne atinge foarte tare. Are ceva în privire, în timbrul glasului, în gesturi sau în modul de a se comporta. El este ceea ce reprezintă. Ne ajută să facem faţă unei situaţii încărcate de emoţii şi energie, într-o dramă în întregime personală, jucând adesea de minune rolul complementar care ne este indispensabil. Prin urmare, partenerii noştri de Joc sunt sau reprezintă figuri importante în viaţă noastră prezentă şi trecută. Sunt sau reprezintă figuri puternice, slabe, fragile, dependente, autoritare, masculine, feminine, periculoase, independente, prea apropiate, prea distante etc. Cu ele, vrem sau trebuie să punem în scenă ceva ca să învăţăm ceva. Noi vrem să retrăim alături de ele, iar şi iar, o situaţie dificilă, dureroasă, ambiguă, prea personală sau intimă, adesea distructivă până când găsim sau construim soluţia pozitivă. Bineînţeles că şi noi reprezentăm ceva pentru partener. Suntem acolo la fel de inconştienţi de faptul că interpretăm rolul complementar care să-l ajute. Şi el se află în faţa îngerului sau demonului arhetipal, la fel de greu de întâlnit. Dacă jucăm câteodată un Joc cu un partener, iar acest partener joacă un joc cu noi, înseamnă că, pe ansamblu, amândoi dorim acest lucru. Îl căutăm inconştient şi insistent. Întâlnirea nu este rodul hazardului; ci mai degrabă al coincidenţei[1].

Aşadar, un Joc între două persoane "care se caută" este manifestarea aparent negativă a unei relaţii privilegiate, în afara timpului. Această relaţie privilegiată nu poate fi trăită cu adevărat în întregime pentru faptul că în momentul prezent, încărcătura ei afectivă aparţine încă unei relaţii din trecut, din altă parte şi adesea cu o altă persoană.

Din această perspectivă este esenţial să recunoaşteţi şi să învăţaţi să vă iubiţi partenerul. Este important să acceptaţi responsabilitatea şi

---

1) Am mai spus deja în lucrările noastre anterioare: etimologia termenului de *coincidenţă* subliniază că nu este vorba de hazard, ci de corespondenţă dintre incidente (n. a.).

chiar necesitatea de a vă prinde într-un Joc cu el şi, până la urmă, de a trage învăţăminte. Anumite Jocuri au câteodată savoarea unui act iniţiatic, care ne ajută să creştem. De fapt, un Joc este adesea ceva care ni se dăruieşte, ceva prin care ni se propune să ne înţelegem mai bine pe noi înşine printr-o relaţie intensă şi dificilă cu celălalt. Tocmai din această cauză, Jocul este adesea însoţit de o acumulare de emoţii şi de confuzie. Intensitatea vehiculată de Jocuri oferă măsura importanţei experienţei şi gravităţii simbolice.

De fiecare dată când Jucăm un Joc este bine să începem prin a spune "Mulţumesc". Apoi, pentru a ne recunoaşte în Joc şi pentru a-i primi mesajul, este necesar să-l înţelegem.

SCĂPAŢI DE CONFUZIE

Dar ce s-a întâmplat de fapt? Cum de-am ajuns aici? Aceste două întrebări ilustrează starea de neînţelegere şi confuzie mentală care urmează adesea participării noastre la Joc. Starea de confuzie ne împiedică să sesizăm clar desfăşurarea Jocului. Şi totuşi, privind cu atenţie, este posibil să discernem procesul în ansamblul său. Pentru a ne înţelege mai bine partenerul şi relaţia cu el, putem apela la următoarele întrebări:

Unde mă atinge, personal, partenerul?

De cine îmi aduce aminte din familia mea sau din trecutul îndepărtat?

Ce reprezintă el?

Care este punctul meu sensibil? De unde mă poate prinde acest tip de persoană?

Ce trebuie să-i demonstrez?

Ce a spus?

Ce am spus?

Ce emoţii am simţit şi în ce moment? (furie, tristeţe, frică, invidie...).

Când am fost surprins şi pentru ce?

Care este ultima dată când am trăit acest tip de relaţie şi cu cine?

De ce se produce acesta din nou astăzi?

Ce aş putea să-i spun partenerului pentru a termina cu bine acest Joc? Pentru a exprima importanţa relaţiei noastre? Pentru a-i mulţumi pentru ceea ce mi-a dat?

Un Joc este adesea foarte bogat în învăţăminte. Merită o mică meditaţie, o cercetare personală şi intuitivă, urmată de un inventar intelectual şi cognitiv. În a doua etapă este util să discernem despre ce este vorba:

Ce fel de Joc am jucat? Cum se numeşte? Care este obiectivul meu ascuns? Care sunt avantajele pe care le aduce? Care sunt rolurile mele (Persecutor, Salvator, Victimă, Public), în ce ordine şi care sunt rolurile partenerului meu? Ce responsabilităţi aş vrea să-mi asum sau să evit?

La ce Jocuri de putere sau de "păcălire" am participat? La ce ar servi acest lucru în organizaţie? Cine ar fi ţapul ispăşitor al acestui proces? Care este scopul nostru pe termen lung? Ce se va întâmpla acum? Cum să găsim împreună o soluţie diferită? Şi aşa mai departe...

Inventaţi noi soluţii

Un Joc are, prin definiţie, o soluţie previzibilă şi negativă care parcurge un proces structurat. Dacă schimbăm rezultatul Jocului, îndreptându-ne către o soluţie care apără relaţia şi care evită beneficiul negativ final, este posibil să ieşim din procesul distructiv. Pentru a deturna energia unui Joc de la obiectivul lui previzibil există numeroase strategii. Uneori cunoaşterea instinctivă a Jocurilor ne ajută să "intuim" strategiile de rezolvare, chiar şi fără să le "ştim" într-adevăr, şi le şi aplicăm câteodată. Exemplul următor ilustrează câteva modalităţi prin care putem deturna o întrebare-capcană care pregăteşte terenul pentru Jocul "Acum te am la mână, ticălosule!".

Dumneavoastră răspundeţi de achiziţii?

1. – "Vaai, nu-i nevoie să-mi spuneţi, este de-a dreptul insuportabil, nu ştiu ce să mă mai fac, ştiu că, fără îndoială, vreţi să mă ajutaţi... ştiu că am nevoie. Sunteţi foarte amabil că vă ocupaţi de mine!"

Această primă opţiune îl poate surprinde pe interlocutor, dacă se aşteaptă să jucaţi "Încolţit" sau să fiţi o Victimă capabilă să-i reziste Persecutorului. El se pomeneşte deodată în faţa unei Victime voluntare, care-l plasează mai degrabă în rolul de Salvator. A lovi un om deja doborât la pământ nu mai are nici o savoare, iar rolul de Salvator poate să-l incomodeze. Nu sunteţi partenerul pe care-l caută, iar Jocul poate să se oprească rapid. La fel şi relaţia lui cu dumneavoastră.

2. – "Unde vreţi să ajungeţi?"

A doua opţiune este matură şi directă, cu condiţia ca şi tonul să fie pe măsură. Această soluţie demontează Jocul, pentru că-i oferă partenerului orientări şi informaţii asupra obiectivului concret al procesului. Mesajul ascuns este: "să tratăm problema" sau "să ne oprim să jucăm".

2 – "Unde vreţi să ajungeţi?" (varianta a doua)

Dacă tonul este mai sarcastic, această opţiune duce mai degrabă la o escaladare. Mesajul ascuns în acest caz este "Sunt un jucător mai abil decât tine, du-te şi caută un truc mai fin!". Ceea ce arată că uneori demontarea unui joc este posibilă prin jucarea altuia.

3. – "Asta este! Am făcut-o gogonată şi mă las pedepsit. Haideţi, loviţi!" (vă puneţi în genunchi, întinzând obrazul).

A treia opţiune este de a trata situaţia cu umor. Această variantă este jucată la lumină, cu amuzament şi, prin urmare, îşi pierde caracterul dramatic şi viclean. Apoi, problema poate fi abordată eventual într-un mod care să o rezolve.

4. – "Puteţi repeta întrebarea? (plictisit)

Dacă faceţi pe "Prostul" într-o manieră neutră sau dezinteresată puteţi să-l descurajaţi pe celălalt, aflat în căutarea unui partener mai pătimaş care să "muşte" momeala cu mai multă convingere. Mesajul ascuns poate fi "Du-te de te joacă în altă parte".

5. – *Dar, în definitiv de ce vă amestecaţi? Întoarceţi-vă la munca dumneavoastră şi faceţi-vă treaba. Vă pun eu întrebări idioate toată ziua? (strigând puternic)*

Contraatacaţi rapid şi cu forţă într-o escaladare brutală. Mesajul este: "Dacă mă cauţi, o să-ţi cam iasă pe nas". Dacă intimidarea reuşeşte, jucătorul nu va mai face a doua încercare.

6. – *"Sunt tentat să răspund cu da la întrebare, pentru ca apoi să poţi să-mi spui că am probleme la serviciu. Care este problema?"*

Cu această opţiune este vorba de a descrie cât mai detaliat, cu grijă şi detaşat procesul Jocului pentru a-l traversa fără "lovitura de teatru". Şi aici, un ton uşor sarcastic deplasează această strategie spre o formă de escaladare care poate rămâne tot un schimb cu beneficiu negativ.

7. – *"Da. Iar intuiţia mea îmi spune că vreţi să-mi vorbiţi de o eroare sau de o problemă."*

Această opţiune subliniază faptul că găsiţi normal să faceţi erori (oare cine nu face?) şi că îmi este utilă observaţia interlocutorului, pentru că mă ajută să învăţ.

Unele dintre aceste opţiuni sunt "blânde", altele evită problema sau relaţia, iar altele sunt directe sau duc la "confruntare".

În toate aceste opţiuni, fiţi atent la ton sau la gesturile nepotrivite, ca să vă feriţi să alunecaţi în alt Joc sau într-un rol de Persecutor. Fermitatea este importantă dacă doriţi să puneţi capăt unei relaţii de Joc, dar excesul de zel nu face decât să ne arate că am schimbat, pur şi simplu, Jocul.

Reformulaţi contractul

În general, se pare că Jocurile apar îndeosebi într-o relaţie în care contextul este prost definit. Aşa cum dezvăluie "Formula K", dacă partenerii nu ştiu la ce se pot aştepta unul de la celălalt, dacă îşi definesc insuficient sau incorect termenele la care aşteptările lor trebuie satisfăcute ori dacă îşi definesc neclar obiectivele comune, atunci contextul relaţional imprecis deschide calea unui Joc.

Pentru a preciza din nou contextul relației și pentru a permite energiei să se manifeste într-un mod pozitiv, trebuie definit, precizat sau explicitat contractul care îi leagă pe parteneri:

Ce așteaptă fiecare de la celălalt și ce aduce fiecare?

Cum este perceput de fiecare echilibrul acestor schimburi?

O relație percepută ca echilibrată este adesea o relație resimțită ca satisfăcătoare sau, în orice caz, echitabilă. Dimpotrivă, obiectivul unui Joc este, de cele mai multe ori, de a crea un dezechilibru de "putere" în relație. Un contract bine negociat este un contract în care toți partenerii se percep drept câștigători în mod egal și pe termen lung.

Un negociator cu reputație de "dur", revenind acasă de la o negociere importantă din străinătate, a declarat odată: "În contractul pe care tocmai l-am semnat, nimeni nu va câștiga nici pe termen scurt, nici pe termen lung. Dar sunt aproape sigur că nu se va repune niciodată problema." Ceea ce spunea el era că nici o parte nu câștiga ceva în detrimentul celeilalte. Relația rezultată din contract era echilibrată și putea deci să dureze atât timp cât era percepută astfel.

Un al doilea element care definește contextul unei relații și care face parte dintr-un contract este *obiectivul relației.*

Ce vor partenerii să construiască împreună și care este proiectul lor comun?

Care este adevăratul angajament în acest proiect?

O relație îndreptată către un proiect mobilizator scoate pe parteneri din Jocul în care se înfruntă câteodată în mod steril sau negativ. Un contract care amintește sau clarifică un obiectiv comun permite partenerilor să colaboreze în mod autentic.

Dacă își canalizează energia către o țintă comună, ei pot mult mai ușor să se situeze într-un câmp relațional pozitiv.

DEFINIŢI UN PROIECT

Noţiunea de obiectiv le permite jucătorilor să adopte o poziţie personală în raport cu Jocul. Jocurile, după cum am remarcat în capitolul precedent, pot fi calificate ca procese energetice negative. Ele se exprimă printr-o interacţiune cu mediul direct al individului şi au efectul unei disipări inutile sau distructive de energie. Dacă particip la mai multe Jocuri şi am relaţii negative cu mediul meu direct, acest lucru îmi mobilizează energia şi mi-o epuizează, sau mă epuizează pe mine. Prin urmare, nu pot să-mi mobilizez energia către alt lucru mai important, cum ar fi un proiect sau o ambiţie personală.

În multe cazuri ilustrate prin schema de mai sus, am putea afirma că anumite persoane participă la "Jocuri" ca să nu fie nevoite să acţioneze şi să reuşească. Mobilizaţi în întregime în relaţii negative, nu le prea mai rămâne energie ca să trăiască sau să construiască. Astfel, ei aruncă asupra relaţiei sau partenerului răspunderea pentru propriile eşecuri.

Dar această situaţie poate fi inversată. Dacă sunt foarte implicat în urmărirea unui ţel pe care îl consider preţios, dacă-mi propun o misiune care reprezintă pentru mine ceva important sau chiar vital, dacă am o ambiţie personală în viaţă, un obiectiv fundamental şi just, care mă mobilizează profund, atunci nu-mi mai rămâne energie de irosit în Jocuri.

Observaţi-i pe cei cu adevărat angajaţi într-o misiune pe care o consideră fundamentală şi veţi vedea că nu-şi consumă energia în procesele negative descrise în această lucrare.

O antiteză de Joc este deci a ştii să-ţi mobilizezi energia şi, în calitate de manager, a ştii să mobilizezi energia semenilor către un obiectiv demn de interes.

În organizaţiile în care par să se petreacă mai multe Jocuri domneşte adesea o atmosferă de incertitudine, delăsare sau pasivitate. Angajaţii par inactivi şi muncesc ca nişte roboţi sau ca oficianţii unui ritual. Îşi îndeplinesc sarcinile, aplicând reguli stabilite sau făcând doar "act de prezenţă". Munca zilnică nu se înscrie în viziunea lor asupra unui obiectiv pe termen lung, dar serveşte, se zice, la "câştigarea existenţei", ca şi cum aceasta ar fi deja pierdută. Gesturile se fac, dar le lipseşte scânteia. Acestor organizaţii şi persoanelor care fac parte din ele le lipseşte un proiect cu adevărat mobilizator sau o viziune spre care să-şi îndrepte întreaga energie. Aşa cum se spune în aceste organizaţii, "cei mai buni pleacă". Aceştia sunt cei care ţin să-şi pună în aplicare proiectele.

Bineînţeles, nu încercăm aici să eliminăm din discuţie proiectele organizaţionale "uzuale", care vorbesc de angajamentul faţă de resursele umane, faţă de realizarea unor produse perfecte şi faţă de obţinerea unor performanţe financiare superioare. Dar după părerea noastră, aceste "proiecte organizaţionale", care fac obiectul unor propagande costisitoare şi subiectul numeroaselor "Liturghii" cu personalul, nu sunt adesea decât nişte simple exerciţii prea puţin mobilizatoare. Ele nu sunt asumate decât de câteva grupuri restrânse: echipa de conducere, departamentul de comunicare ori serviciul de calitate, dar niciodată nu sunt adoptate de întregul sistem.

Proiectele personale şi colective care îi mobilizează pe oameni trebuie să răspundă, între altele, câtorva dintre criteriile următoare:

Cuprind în bună parte aspiraţia vizionară, existenţială, chiar spirituală. Transmit, prin urmare, o puternică dimensiune etică, morală sau deontologică.

Propun adesea, ca formă şi fond, o ruptură radicală de obiceiurile trecutului.

Sunt ancorate cu fermitate la prezent, în realitate. Adică acţiunea pe care o presupun este imediată.

Sunt exprimate de regulă simplu şi clar, cu candoare şi fără dedesubturi. Această expresie dezvăluie credinţa în "ceva", dorinţa profundă de a realiza ceva posibil.

Au deschidere, acceptă diversitatea şi promovează încrederea în viitor. Demontează comportamentele de apărare sau de teritorialism.

Sunt susţinute de persoane respectate şi recunoscute. Aceste persoane îşi modelează comportamentul astfel încât să se afle în armonie cu proiectul şi cu viziunea care le circumscrie. Comportamentele acestor "lideri de opinie" exprimă adeziunea lor la proiect.

Efectul energetic negativ provocat de Jocurile de putere şi de alte manipulări afective poate eroda voinţa individului de a se dezvolta conform ambiţiei sau viziunii sale. La fel, Jocurile sunt favorizate de funcţionarea cotidiană de rutină, lipsită de motivaţii puternice, orientate spre un obiectiv real.

Jocurile nu prind viaţă într-o echipă sau o organizaţie care-şi apără viziunea sau misiunea în fiecare moment, urmând-o ca pe o aspiraţie devenită vitală.

Concluzie

Conspiraţia este o aspiraţie împărtăşită cu alţii.

> "Dacă există un ultim element constitutiv al universului, acesta este energia pură... Interacţiunile (subatomice) sunt interacţiuni de la energie la energie. (La nivel subatomic) nu mai există o distincţie netă între ceea ce *este* şi ceea ce *se întâmplă*, între actor şi acţiune."[1)]

Această carte punctează stadiul cercetărilor şi al cugetărilor noastre cu privire la unele aplicaţii ale conceptelor Analizei Tranzacţionale şi ale Abordării Sistemice. Am prezentat aici mai multe Jocuri pe care le-am întâlnit zilnic, în munca noastră. Am discutat despre câteva idei şi concepte mai generale legate de procesele şi de fluxurile de energie, oferite de Abordarea Sistemică. Utilizând aceste două cadre teoretice, studiile pe care le-am efectuat în echipe şi organizaţii de-a lungul mai multor ani ne-au ajutat să ne aprofundăm ideile, să ne sistematizăm observaţiile şi să experimentăm noile instrumente de intervenţie, de consiliere şi de formare. Judecând după anumite rezultate, această cercetare a fost fructuoasă.

Legăturile dintre noţiunea de Joc, propusă de Analiza Tranzacţională, şi noile cadre conceptuale propuse de Abordarea Sistemică,

---

1) Zukav, Gary, *The dancing Wu Li masters*, Bantam Books, 1979, p. 193 (n. a.)

mai ales cele oferite de mecanica cuantică, ne permit să ne formăm, puţin câte puţin, o nouă perspectivă şi o nouă înţelegere a ceea ce constituie o organizaţie. Ca şi în cazul unor particule subatomice, cuvântul "organizaţie" permite o oarecare ambiguitate asupra naturii sale reale. Reprezintă aceasta o entitate, o structură fizică şi materială sau un ansamblu de acţiuni, o dinamică, un sistem energetic, o aspiraţie colectivă? Legăturile între diferitele teorii prezentate în această lucrare subliniază faptul că, deşi organizaţia sau echipa pare a fi, la prima vedere, o entitate materială compusă din persoane fizice, ea totuşi este mai ales o reţea energetică formată din acţiuni şi reacţiuni în interacţiune constantă.

Prin urmare, o organizaţie este în principal un ansamblu de procese. Cele mai multe pozitive şi performante, unele negative şi distructive. Aceste procese, aceste fluxuri energetice, dau organizaţiei forma pe care o cunoaştem. În acest context, a fi lider înseamnă a crea fluxuri energetice; a fi manager înseamnă a le conduce. Aceste fluxuri energetice se fixează în forme şi devin apoi materie.

La fel ca în mecanica cuantică, afirmăm că un "lucru", o entitate fizică, o "organizaţie materială" nu ar fi decât rezultanta sau manifestarea unui ansamblu de reţele foarte complexe de fluxuri energetice şi de procese interactive.

Dacă aruncăm privirea asupra logicii cuantice, observăm că aceasta precizează linia gândirii noastre. "Lumea nu este constituită din lucruri, ci din interacţiuni. Proprietăţile aparţin interacţiunilor, şi nu entităţilor existente în mod independent"[2].

În echipe şi organizaţii, putem afirma, la fel, că lucrurile pe care le vedem nu există ca atare, ci sunt manifestări ale proceselor interactive.

Pentru a fi mai exacţi, la nivel subatomic "interacţiunile locale şi instantanee determină ceea ce numim particule. Dar aceste interacţiuni locale şi instantanee chiar *sunt* particule"[3].

---

2) Zukav, Gary, *The dancing Wu Li masters*, Bantam Books, 1979, p. 95 (n. a.)

3) Zukav, Gary, *The dancing Wu Li masters*, Bantam Books, 1979, p. 199 (n. a.)

Cele două citate de mai sus, aparţinând unui fizician, ne propun să inversăm concepţia noastră despre "lucruri". Nu particulele sunt cele care degajă energia sau interacţiunile, ci invers. Energia sau interacţiunile "creează" materia, care se manifestă la rândul ei sub formă de particule. Spus într-un mod poetic, materia poate fi considerată energia care şi-a pierdut mobilitatea şi, prin urmare, transparenţa.

Dacă aplicăm acest concept în practică, la o echipă sau o organizaţie, rezultă o nouă dimensiune a importanţei noţiunii de interacţiune şi de proces. Interacţiunile, ca şi procesele, sunt schimburi energetice. Între membrii unei echipe, schimburile determină calitatea întregului şi a rezultatelor lui. Procesele interactive ale unei echipe au astfel o influenţă imensă asupra calităţii fiecărui membru şi asupra rezultatelor pe ansamblu.

Într-o echipă, ca să aplicăm această logică, nu persoanele sau "personalităţile" lor sunt cele care determină sau se manifestă în interacţiuni mai mult sau mai puţin pozitive, ci sunt rodul interacţiunilor sistemului colectiv care, puţin câte puţin, determină calitatea persoanelor sau personalităţilor, rolurilor şi actorilor. Interacţiunile colective sunt cele care definesc oamenii.

Prin extrapolare, o modificare a sensului interacţiunilor şi a calităţii lor determină o modificare a calităţii persoanelor pe care aceste schimburi le produc sau le pun în valoare. Mai concret, aceasta înseamnă că modificarea interacţiunilor, schimburilor sau proceselor sistemice dintr-o echipă sau organizaţie are o influenţă majoră asupra rezultatelor sale — mai mare în orice caz decât responsabilitatea noilor persoane recrutate sau transferate individual. Această abordare defineşte sensul intervenţiilor noastre de-a lungul anilor.

Înlocuiţi, de exemplu, anumite persoane dintr-o echipă şi aceasta nu schimbă mare lucru, pentru că procesele rămân la fel. Dimpotrivă, modificaţi procesele interactive dintre membrii echipei şi veţi vedea că şi climatul şi rezultatele pot evolua radical. Se pare chiar că, uneori, personalităţile oamenilor sunt modificate de evoluţia proceselor.

Pentru mulţi, această ipoteză poate părea discutabilă, chiar inacceptabilă. Fiecare om, actor în propria sa viaţă, se consideră responsabil automat şi în întregime de rolul pe care îl joacă. Se imaginează stăpân

pe propriul său rol, pe propriul său destin şi pe rezultatele pe care le doreşte. Aşa stau lucrurile, bineînţeles, într-o piesă în care actorul joacă de unul singur. Noi, care lucrăm în echipe şi participăm la viaţa unor organizaţii aflate în medii complexe, jucăm în piese colective, ale căror procese interactive ne influenţează şi ne transportă profund.

Dacă dorim să schimbăm o piesă colectivă, cum ar fi cea a unei echipe, este necesar ca întregul **colectiv** să influenţeze procesele care determină rolurile fiecăruia. Un singur individ este adesea incapabil să rescrie procesele colective, mai ales că este vorba de interfeţe care îi privesc şi îi definesc pe alţii, nu pe el. Acest nivel de schimbare nu-i este accesibil individului, pentru că priveşte un nivel sistemic superior, care îl cuprinde.

Probabil că o asemenea viziune ne zdruncină concepţia asupra echipelor, asupra a ceea ce se petrece şi mai ales asupra capacităţilor individuale pe care dorim să le dezvoltăm. În acelaşi timp, constatăm de regulă că procesele colective dintr-o echipă sunt mai tenace decât voinţa fiecărui membru luată separat. Într-adevăr, este evident că procesele colective "trăiesc" într-un sistem organizaţional mult mai mult timp decât durata medie a unuia dintre membrii ei. În timp ce aceştia din urmă vin şi pleacă, sunt recrutaţi periodic, apoi transferaţi în altă parte, procesele rămân ani şi ani fără să evolueze sau să fie modificate. Există procese energetice ale echipei, cum sunt Jocurile prezentate în această carte, a căror natură poate rămâne aproape aceeaşi de-a lungul anilor, dacă nu de-a lungul deceniilor, în ciuda înlocuirii progresive a tuturor membrilor. Nu ar fi acesta unul dintre principalele elemente din ceea ce numim naiv cultura unei echipe sau a unui sistem? Răspunsul nostru este afirmativ.

Din acest motiv, de primă importanţă este să precizăm procesele energetice fundamentale care se subînţeleg dintr-o echipă sau organizaţie pe care o cunoaştem — procese care nu se manifestă la suprafaţă şi care îi determină forma. Este de cea mai mare importanţă să determinăm structurile, mişcările şi ritmurile acestor procese şi, bineînţeles, să învăţăm să le modelăm şi să le modificăm. Dorim să cunoaştem cum se reproduc şi se răspândesc aceste procese, mai ales că sunt repetitive şi se dezvoltă în timp şi spaţiu, de la un sistem la altul.

Îndeosebi dacă aceste procese colective acţionează asupra noastră, fără să fim conştienţi, dorim să descoperim cum am putea acţiona colectiv şi conştient asupra lor. Altfel spus, cum putem să modificăm procesele colective pentru a orienta influenţa lor către rezultate colective mai performante?

Aceste întrebări şi reflecţii fac parte dintre cele cu care avem astăzi de-a face în cercetarea şi practica noastră cotidiană, atât în cadrul propriei noastre echipe, cât şi în ale clienţilor noştri. Suntem din ce în ce mai conştienţi că noile modele teoretice izvorâte din Abordarea Sistemică ne permit structurarea realităţii noastre şi pe a clienţilor noştri, pornind de la un cadru de referinţă total diferit. Aceasta, la rândul său, ne permite să definim în alt mod organizaţia, managementul, echipa, conducerea oamenilor. Acest cadru nou de referinţă ne propune şi obţinerea unor rezultate de un alt nivel. Astfel, cercetarea conceptuală face să evolueze realitatea noastră cotidiană.

BIBLIOGRAFIE

ALINSKY Saül
Manuel de l'animateur social, Seuil

ANZIUE-MARTIN
La dynamique des grupes restreints, P.U.F. , 1968

ARDREY
The territorial imperative, Delta Books, 1996

BACHELARD Gaston
La psychanalyse du feu, P.U.F.
La poétique de l'espace, P.U.F., 1978

BATESON Gregory
Steps to an ecology of mind, Ballatine Books, 1972

BENNAYOUN Raphaël
Entreprises en éveil, E.M.E., 1979

BERNE Eric
Que dites-vous après avoir dit bonjour?, Paris, Tchou, 1977, p. 374
Des jueax et des hommes, Paris, Seuil, 1966, p. 212

BOULANGER-PERELMAN
Le réseau et l'infini, Nathan, 1990

BROUCK Jeanne (Van der)

Manuel à l'usage des enfants qui ont des parents difficiles, Col. Points Seuil

BROWN Norman O.

Love's Body, Vintagebook, 1976

CAPRA Fritjof

Le temps du changement, Ed. Du Rocher, 1983

Le Tao de la physique, L'âge du Verseau, 1988

CARDON Alain

L'Analyse Transactionnelle (avec V. LENHRADT şi P. NICOLAS), Paris, les Éd. d'Organisations, 2ème édition 1983

Les concepts clés de L'Analyse Transactionnelle: 49 fiches (avec L. MERMET şi A. TRAILHARDAT), les Éd. d'Organisation, 1994

Le manager et son équipe, Paris les Éd. d'Organisation, 1991

Profils d'équipes et culture d'entreprise, Paris, les Éd. d'Organisation, 1992

CHALVIN Dominique

L'entreprise négociatrice, Paris, Dunod

CHALVIN D. şi EYSETTE F.

Comment sortir des conflits dans le travail, Patrid, Dunod

CLEESE-SKYNNER

La famille, comment en réchapper, Eshel

CUDICIO Catherine

Comprendre l'art de la PNL, les Éd. d'Organisation, Paris 1992

CYRULNIK Boris

Mémoire de singe et parole d'homme, Pluriel

DODSON Fitzhugh

Tout se joue avant 6 ans

Le père et son enfant, Marabout

DOLTO Françoise

Séminaire de psychanalyse d'enfant (tomurile 1 şi 2), Seuil

Solitude, Vertiges

DURAND Daniel

La Systémique, P.U.F., 1987

GIRARD René

Le bouc émissaire, Grasset

Des choses cachées depuis la fondation du monde, Grasset, 1978

La violence et le sacré, Grasset, 1972

GOFFMAN

Asylums, Anchorbook, 1961

The presentation of self in everyday life, Anchorbook, 1951

Strategic interaction, Ballantine Books, 1975

GRODDECK

Le livre du ça, Gallimard, 1973

GROFS

Psychologie transpersonnelle, Éd. Rocher

HALEY Jay

Tacticiens du puvoir, ESF

Un thérapeute hors du commun, Epi

HALL Edward T.

La différence cachée, Stern, 1984

Le langage silencieux, Seuil, 1984

La dimension cachée, Seuil, 1971

La danse de la vie, Seuil, 1984

Au-delà de la culture, Seuil, 1979

Guide du comportment dans les affaires internationales, Seuil, 1990

HERSEY-BLANCHARD
Management of organisational behaviour, Prentice-Hall, 1982

HESSE HERMAN
Le jeu de perles de verre, Calmann-Lévy, 1955

JAMES Muriel
Naître gagnant, Inter-Éditions, 1979

JAMES şi JONGEWARD
Gagner au féminin, Inter-Éditions, 1980

JAOUI Gysa
Le triple moi, (coll. Réponses), Laffont, 1979

JONGEWARD şi SEYERS
Gagner dans l'entreprise, Inter-Éditions, 1980

JUNG C.G.
Ma vie, Gallimard
Synchronicity, Princeton University Press, 1973

KAHLER Taibi
Manager en personne, Inter-Éditions

LABORIT Henri
Éloge de la fuite, (Coll. Idées), Gallimard

LANDIER Hubert
L'entreprise polycellulaire, E.M.E., 1989

MALAREWICZ J.A.
Cours d'hypnose clinique, E.S.F.

MARC-PICARD
L'école de Palo Alto, les Éd. d'Organisation, 1984

MELESE Jacques
Approche systémique des organisations,
les Éd. d'Organisation, 1990

MILTON H. ERICKSON
Ma voix t'accompagnera, Paris, Hommes et Groupes, 1986

MORRIS Desmond
La clef des gestes, Grasset, 1978

PERROT Étienne şi WILHEM Richard
Yi-king, Librairie Médias
Tao-te-king (Lao Tseu), Librairie Médias

PETERS şi WATERMAN
Le prix de l'excellence, Inter-Éditions

SALOFF-COSTE Michel
Management systémique de la complexité, ADITECH, 1990

SELVINI-PALAZZOLI
Le magicien sans magie, ESF, 1980
Paradixe et contr-paradoxe, ESF, 1979
Dans les coulisses de l'organisation, ESF, 1984
Les jeux psychotiques dans la famille, ESF, 1990

SERIEYX Hervé
Entreprise du 3ème type, Seuil
Zéro mépris, Seuil

STEINER Claude
À quoi jouent les alcooliques, Epi
Scripts people live, Grove Press, 1974

VON FRANZ Marie-Louise
Nombre et temps, La fontaine de Pierre, 1983

WALTER Michel
Votre personnalité de manager, Les Éd. d'Organisation, 1988

WATZLAWICK Paul
Faites-vous même votre malheur, Seuil, 1984
Changements, paradoxes et psychothérapies, Seuil, 1981
Le langage du changement, Seuil, 1979

ZUKAV Gary
The dancing Wu Li masters, Bantam Books, 1979

INDEX

A

Abordarea Sistemică 17, 137, 167, 171
Acum te am la mână cu contractul 46
Acum te am la mână, ticălosule! 38, 43, 54, 58, 133, 141, 160
Am alte priorităţi 82
Analiza Tranzacţională 13, 14, 16, 19, 22, 37, 47, 50, 73, 95, 118, 137, 167
Antiteza 35, 157, 165
Aşteptaţi, vă voi ajuta 71
Ar fi trebuit să ne întrebe 109
Asertivităţii 35
Avantaj 90, 127, 134, 160

B

Baronul 116
Beneficii 22, 117
Beneficiul negativ 28, 33, 35, 38, 42, 49, 58, 64, 154, 157, 160, 162
Berne 16, 19, 22, 37, 38, 61, 73

C

Cine decide? 95, 97
Clasament 114
Confidenţe 70
Confuzia 38, 41, 159

Conjunctura 56, 58
Consens 95, 96
Contract 32, 47, 67, 137, 162

D

Da, dar... 53, 118
Dă-mi un brânci 106
De-a v-aţi ascunselea 50, 53
Defect 54, 55, 133
Devalorizare 33, 41
Dicţionar 113, 133
divertisment 49, 54, 55, 56, 57, 58, 65, 66, 93, 115
Dubla constrângere 101
Dumneavoastră decideţi 100

E

Eminenţa cenuşie 70
Este îngrozitor! 54, 55

F

Fără ei 56
Fără el 56, 58
Fără tine 59
Formula J 19, 37, 41, 42, 61, 137, 146
Formula K 19, 31, 33, 35, 146, 162

G

Grad 65
grade 28

H

Hoţii şi vardiştii 95, 102, 103, 104, 106

I

Începeţi fără mine 117
Încolţire 130
Încolţit 43, 46, 57, 58, 133, 161
Intelectual 111, 113, 133

Iubiţi-vă 92

J

Jocuri 14
Jocuri pozitive 16
Josnic 117

K

Karpman 19, 22

L

La colţ 43, 44, 46, 58, 141
Lista 114
Liturghii 115, 165
Lovitura de teatru 33, 38, 40, 44, 49, 50, 54–58, 93, 115
Luptaţi-vă 69, 73, 74, 79, 83, 84, 87, 89, 90, 91, 125
Luptaţi-vă, subordonaţi! 79

M

Momeala 33, 38, 39, 62

N

Nu am nici o părere 122
Nu ne părăsi 89, 134

O

O să te spun eu! 84, 85, 87
Obiectiv ascuns 30, 42, 45
Or să mă regrete 84, 87, 90
Ore diferite 121

P

Pasivitate 49
Persecutor 20, 22, 25, 26, 38, 42, 54, 58, 64, 85, 106, 119, 160, 162
Picior de lemn 56
Poziţia inferioară 23, 49, 75, 87, 107, 119, 120
Poziţia superioară 24, 120
Prostul 115

Publicul 25, 63, 65, 106, 128, 149, 160
Punctul slab 38, 39

R

Racket 50
Răspunsul 38
Retroproiector 132
Roluri 24-26, 160

S

Să câştige cel mai bun 81
Salvator 20-23, 25, 57, 85, 160
Scena 53, 59, 60
Secesiune 121
Secrete 69, 70
Sistemic 29, 73, 79, 138
Spionaj 83
Steiner 23
Sunt cu adevărat nuli 76, 77
Sunteţi într-adevăr formidabil 70

T

Te am la mână cu contractul 47
Tribunal 44, 78, 79, 100, 125
Triunghiul Dramatic 19, 22, 26, 31, 85
Triunghiul lui Karpman 19, 22

Ţ

Ţapul ispăşitor 56, 77, 160

U

Uite ce mi-ai făcut! 59

V

Victimă 14, 20, 22, 25, 38, 42, 49, 58, 64, 85, 106, 119, 160
Viol 61, 63, 66
Viol intelectual 68, 69

Lucrare executată la S.C. OPEN PRINT S.A.
Str. C. Caracaş nr. 33, sector 1, Bucureşti
Tel./Fax: 222 82 77;Tel.: 222 92 24
E-mail: open.print@fx.ro